

**DISEÑAR UN PLAN DE BENEFICIOS DE ACUERDO CON LOS NUEVOS
MODELOS DE CALIDAD DE VIDA ORGANIZACIONAL, EN UNA EMPRESA
DEL SECTOR COMERCIAL**

SANDRA MILENA MARTÍNEZ MARTÍNEZ

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C.
2017**

**DISEÑAR UN PLAN DE BENEFICIOS DE ACUERDO CON LOS NUEVOS
MODELOS DE CALIDAD DE VIDA ORGANIZACIONAL, EN UNA EMPRESA
DEL SECTOR COMERCIAL**

SANDRA MILENA MARTÍNEZ MARTÍNEZ

**Monografía para optar por el título de Especialista en
Gestión Ambiental**

**Orientador(a):
MARÍA EUGENIA VILLA CAMACHO
Psicóloga, PhD.**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C.
2017**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del Calificador

Bogotá, D.C., Agosto de 2017

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos.

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director Especialización en Gerencia de la Calidad

Dr. Francisco Archer Narváez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores

DEDICATORIA

A Dios por permitirme seguir preparándome y mejorar como persona y como profesional. A mi madre por su ayuda para sacar adelante mi pregrado y poder en estos momentos realizar nuevamente un postgrado. A mi esposo por comprender el no estar en casa todos los días y en aquellos momentos que, aunque estando en casa debí dejar de pasar momentos juntos, por su apoyo cuando lo necesite y a mis dos mujeres hermosas por aguardar pacientemente el no poder verme todos los días y compartir con ellas así sea unos pocos momentos después del trabajo.

AGRADECIMIENTOS

A Dispapeles, a mi jefe, compañeros de la especialización, profesores y a los que de alguna manera contribuyeron a que esta etapa llegara a feliz término.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	13
OBJETIVOS	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
2. ANTECEDENTES	16
3. JUSTIFICACION	17
4. DELIMITACIÓN	18
5. MARCOTEÓRICO Y CONCEPTUAL	19
5.1 MODELOS	21
5.1.1 Utilización de las teorías de la motivación	23
5.1.1.1. Recompensa monetaria:	24
5.1.1.2. Recompensa no monetaria:	24
5.1.1.3. Enriquecimiento de la tarea:	24
5.1.1.4. Flexibilidad del horario de trabajo:	24
5.1.2 Motivación del desempeño	25
5.1.2.1 Características del trabajo	25
5.1.2.2 Pagos variables	26
5.1.3 Motivación y satisfacción en el trabajo	28
5.1.3.1. Trabajo:	29
5.1.3.2. Sueldo y prestaciones:	29
5.1.3.3. Promociones:	29
5.1.3.4. Reconocimiento:	29
5.1.3.5. Condiciones de trabajo: incluye	29
5.1.3.6. Compañeros de trabajo:	30
5.1.3.7. Administración:	30
5.1.4 Siete estrategias de retención basadas en el mercado	30
5.1.4.1. Planes de compensación	31
5.1.4.2. Rediseño del puesto	31
5.1.4.3. Personalización del Puesto	31
5.1.4.4. Reforzamiento de los vínculos laborales	31
5.1.4.5. Contratar a los menos móviles	32
5.1.4.6. Utilizar el mercado laboral interno	32
5.1.5 Mejores prácticas de gestión humana en la empresa colombiana	32
5.1.5.1. Reconocimiento y beneficios	33
5.1.5.2. Relación vida – trabajo	33
5.1.5.3. Gestión de talentos	33

5.1.5.4. Outplacement	33
5.1.6 El salario emocional	33
5.1.6.1. Factores de desarrollo profesional	34
5.1.6.2. Factores de compensación psicológica	34
5.1.6.3. Factores de conciliación familiar y personal	34
5.1.6.4. Factores de retribución variable y fija	34
5.1.6.5. Factores de valor añadido	34
5.1.7 Lo que hace que algunos trabajos sean tan buenos	35
5.1.7.1 Términos básicos del empleo	36
5.1.7.2 El trabajo	36
5.1.7.3 Normas del lugar de trabajo	36
5.1.7.4 Contribución al éxito	36
5.1.8 El dinero no lo es todo	36
5.1.8.1 Recompensas informales	37
5.1.8.2 Recompensas por acciones o logros específicos	37
5.1.8.3 Recompensas formales	37
5.1.9 Legislación laboral Colombiana para el bienestar de los trabajadores	37
5.1.9.1 Licencia de maternidad	38
5.1.9.2. Licencia de paternidad	39
5.1.9.3 Ley José	39
5.1.9.4 Salas amigas	39
5.1.9.5 Teletrabajo	40
5.1.10 Clima organizacional en Colombia	40
5.1.10.1 Autonomía individual	41
5.1.10.2 Estructura y su influencia en el cargo	41
5.1.10.3 Orientación a la recompensa	41
5.1.10.4 Consideración, entusiasmo y apoyo	41
5.1.10.5 Orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo	41
6. DISEÑO METODOLÓGICO	42
7. PROPUESTA DE SOLUCIÓN	43
8. CONCLUSIONES	45
9. RECOMENDACIONES	46
BIBLIOGRAFIA	47

TABLA GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1: Organigrama área comercial	13
Gráfico 2: Pirámide de Necesidades de Maslow	15
Gráfico 3: Perfil básico del empleado	17
Gráfico 4: Acciones según el grado de motivación y capacitación	18
Gráfico 5: Elementos para la motivación Chiavenato	19
Gráfico 6. Modelo de características del trabajo	20
Gráfico 7: Programas de pagos variables	22
Gráfico 8: Aspectos laborales	24
Gráfico 9: Estrategias de retención de personal Cappelli	25
Gráfico 10: Prácticas colombianas de las mejores empresa para trabajar	27
Gráfico 11: Factores de motivación	29
Gráfico 12: Atributos de un excelente lugar de trabajo	30
Gráfico 13: Tipos de recompensas	32
Gráfico 14: Normatividad laboral	33
Gráfico 15: Dimensiones del clima organizacional	35
Gráfico 16: Modelo propuesto	39

GLOSARIO DE TÉRMINOS

CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO:son todas aquellas condiciones relacionadas con el trabajo, como son el medio ambiente de la organización, medio ambiente físico, el trabajo en sí y las relaciones sociales las cuales permiten generar satisfacción de las necesidades de las personas.

BENEFICIOS: son ventajas adicionales a las que tiene derecho una persona, las cuales van a cubrir una necesidad.

FELICIDAD: es un estado donde el ser humano siente plenitud total en todos los aspectos de la vida.

SALARIO EMOCIONAL: son todos los incentivos no monetarios que permiten que las personas trabajen a gusto y contentas, permitiendo generar en las personas compromiso y lealtad.

MOTIVACIÓN: relación que existe entre las necesidades, impulsos e incentivos, es decir cuando surge una necesidad significa que existe una carencia, lo cual genera un impulso de búsqueda para satisfacer dicha necesidad, la cual se ve aliviada por el incentivo ya que permite restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y reducir o eliminar el impulso.

NECESIDADES: son todas aquellas carencias que tiene el ser humano las cuales son deseadas por este.

SATISFACCION: cumplimiento de las necesidades humanas.

RETENCIÓN: retener a los empleados de más talento en la fuerza laboral.

ROTACION: es el movimiento que se da en una compañía de retiros de personal ya sea por decisión de ellos o por decisión de la compañía.

ORGANIZACIÓN: es una entidad social compuesta por personas y recursos, estructurada deliberadamente y orientada a lograr un objetivo.

RESUMEN

Teniendo en cuenta la rotación de personal que se presenta en el área de ventas y que en la actualidad las nuevas generaciones no solo se motivan por el dinero, se hizo necesario investigar diferentes modelos que proporcionan un sin número de beneficios que permiten a las organizaciones retener y atraer al personal deseado, dichos beneficios generan a los colaboradores mejor calidad de vida.

Los autores consultados, aunque cada uno presenta un modelo con diferentes beneficios, todos se enfocan a cubrir las necesidades del ser humano, las cuales van desde recompensas monetarias hasta la autorrealización.

Dentro de los beneficios encontrados tenemos pagos variables, enriquecimiento del puesto de trabajo, reconocimiento, horarios flexibles, desarrollo profesional, involucramiento de la familia y aquellos beneficios que por derecho cualquier trabajador colombiano puede y debe disfrutar cuando dicha situación se les presente.

Con base en lo anterior y la cultura de Dispapeles se propuso un modelo viable para ser implementado en diferentes etapas y así no crear un impacto no deseado tanto en los colaboradores como en la organización.

Palabras claves: beneficios, motivación, calidad y necesidades.

INTRODUCCIÓN

Uno de los motores para que las personas se levanten todas las mañanas para ir a trabajar, deseen postularse a una nueva empresa o deseen permanecer en la que ya están, es la calidad de vida en el trabajo, lo que involucra varias condiciones como son: puestos de trabajo adecuados, liderazgo positivo y democrático, buen ambiente de trabajo, satisfacción por las labores que se realiza, cubrimiento de sus necesidades, entre otras; aunque en la actualidad no es lo único que motiva a las diferentes generaciones, si es uno de los factores más relevantes, ya que las nuevas generaciones han ido cambiando y lo que hace algunos años era relevante o en día pasa a un segundo plano.

Es por esto que es indispensable humanizar los lugares de trabajo, teniendo presente que las organizaciones están conformadas por seres humanos, con deseos, necesidades y expectativas; y que si tenemos al personal motivado, tendremos colaboradores más comprometidos, leales, generadores de nuevas ideas y de equipos de trabajo más eficientes.

Debido a esto desde hace algunos años se ha venido hablando de calidad de vida en el trabajo, nueva propuesta de valor que permite impactar en las diferentes generaciones, así como en la integración de las mismas; permitiendo mejorar el estilo de vida de los colaboradores. Crear nuevas estrategias de talento humano e innovar continuamente los beneficios actuales debe ser en la actualidad un trabajo constante de las organizaciones, esto debido a que el mayor porcentaje de nuestro tiempo está dedicado a una compañía, es por esto que mediante estrategias debe hacerse ameno y agradable la estadía a las personas en las compañías.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan de Beneficios de acuerdo con los nuevos modelos de Calidad de Vida Organizacional.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Hacer un diagnóstico del plan de incentivos de las personas del área comercial.
- Describir los nuevos modelos de calidad de vida organizacional.
- Diseñar el Plan de Beneficios para el área comercial de la empresa Dispapeles.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos meses se ha venido presentando una alta rotación en el área comercial, así mismo el personal que aún se encuentra en la compañía debido a esta situación está presentando desmotivación ya que por la alta rotación se han visto afectados, teniendo que cubrir estos vacíos.

Esta situación también está generando en el personal que se queda expectativas de nuevas oportunidades laborales que ven son alcanzables, ya que sus compañeros lograron reubicarse en otras compañías, con nuevos beneficios a los que venían recibiendo.

Este fenómeno se ha venido presentando debido al modelo que se tienen para establecer las cuotas de ventas y cartera, al salario, a la falta de flexibilidad en la metodología de reporte a la compañía, a la ausencia de un sistema de reconocimiento que estimule y premie los mejores e incentive a los demás, también a lograrlo.

2. ANTECEDENTES

En la actualidad se cuenta con un rango salarial para la fuerza de ventas que se encuentra por debajo de la media del mercado, esto teniendo en cuenta los estudios salariales realizados por entidades como Human Capital y el Empleo.com, el cual nos muestra que aproximadamente estamos un 16 % menos que la media del mercado. Así mismo teniendo en cuenta las entrevistas de retiro aplicadas en lo corrido del año a los colaboradores de esta área que han renunciado permite visualizar que el 92% de estos se fueron por una mejor remuneración.

Otro de los factores que también se le suma a la remuneración de la fuerza de ventas son las comisiones que pueden llegar a ganar teniendo en cuenta la cuota de ventas y cartera establecidas; la cual está estructurada de manera que si no se cumple mínimo el 95% de la cuota de cartera, no comisionan por este concepto, de igual manera el no cumplimiento a este mínimo porcentaje de cumplimiento de cartera, esta castiga la cuota de ventas en la misma proporción en la cual dejo de cumplirse, lo cual también está generando desmotivación.

Así mismo se cuenta con un modelo de beneficios el cual fue diseñado hace ya más de 20 años para cubrir necesidades de educación, que, aunque hoy en día siguen siendo aplicables, ya que cuenta con un portafolio de varios productos, enfocados a mejorar el nivel educativo de los colaboradores en pregrado, postgrados y en el idioma inglés, este es limitado ya que no toca otro tipo de aspectos relevantes como son la salud, la familia, la flexibilidad en el trabajo, el reconocimiento, entre otros.

Este modelo desde su implementación y hasta la fecha, los cambios que se le han realizado han estado enfocados a mejorar la reglamentación y el monto de estos teniendo en cuenta que cada día es más alto el costo de la vida; pero no se ha evaluado otro tipo de beneficios que generen un plus y un diferenciador ante otras organizaciones, que permita enamorar a los colaboradores y por ende retener.

3. JUSTIFICACION

Teniendo en cuenta la situación planteada, y teniendo claro que aspectos como el nivel salarial y el modelo establecido para la cuota de ventas y cartera tendría un alto impacto monetario para la compañía si este se llegara a modificar, y que al momento en que se llegara a plantear una modificación esta requeriría de un estudio mucho más amplio donde se debe involucrar diferentes áreas de la compañía; se hace necesario enfocar inicialmente todos los esfuerzos a diseñar un plan de beneficios diferenciador de acuerdo a los nuevos modelos de calidad de vida en el trabajo el cual integra conceptos como salario emocional o felicidad en el trabajo; esto como fin principal degenerar en los colaboradores del área comercial motivación, satisfacción y lealtad, llevando esto a conseguir mejores resultados, ya que estos son el motor por el cual la organización logra sus metas.

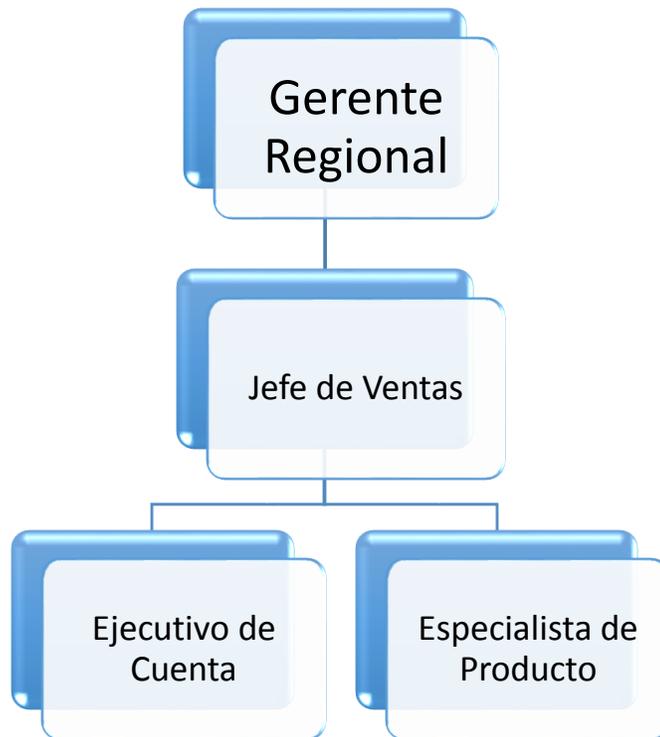
Esto permitirá disminuir costos del nivel de rotación, los cuales se ven reflejados en los procesos de selección, inducción y entrenamiento a nuevos colaboradores; así mismo evitar que el conocimiento se pierda llevando a que los procesos sean más eficientes, y por último si mantenemos un nivel de rotación bajo esto también se verá reflejado en el nivel de servicios que ofrecemos a los clientes, ya que no se verá afectada la prestación del servicio en términos de oportunidad y calidad.

4. DELIMITACIÓN

El presente trabajo de grado se desarrollaría en el área comercial de la empresa Dispapeles, ubicada en la ciudad de Bogotá, Colombia.

El área comercial cuenta con 41 personas, distribuidas de tal manera, en una estructura orgánica que se presenta a continuación:

Gráfico 1. Organigrama del Área Comercial



Fuente: Herramienta ISOLucion de la Empresa Dispapeles

5. MARCOTEÓRICO Y CONCEPTUAL

Teniendo en cuenta que el presente proyecto se centra en diseñar un plan de beneficios de acuerdo con los nuevos modelos de calidad de vida organizacional, y que este está integrado con varios factores que durante el desarrollo del documento se han venido anunciando como son la felicidad en el trabajo y el salario emocional. Debemos iniciar comprendiendo que la concepción de felicidad viene de siglos atrás la cual ha sido tratada por filósofos como Platón, Epicuro y Aristóteles. De acuerdo a Aristóteles¹. Este último planteaba que la meta de la vida es la de ser feliz, que los esfuerzos en caminados por el hombre deben apuntar a la felicidad, ya sea a través de virtudes, medios y cosas, mediante las cuales se alcance esta felicidad.

Así mismo teniendo en cuenta lo anterior donde Aristóteles plantea que la felicidad está compuesta por una serie de factores y que se deben buscar los medios para lograr dicha felicidad. Para Maslow² la felicidad no es duradera y esta es temporal, y se debe estar en una continua búsqueda de esta, ya que lo que ayer nos hacía feliz hoy puede que no; es así donde nos da un ejemplo en el cual se evidencia que la felicidad no es permanente, y esta fue cuando se creía que las mejoras de la sociedad nos iban a traer la felicidad eterna, como fueron planteados en su momento los beneficios sindicales, el sufragio de las mujeres, los impuestos graduales entre otros y que esto iba a ser la solución a todos los problemas. Pero después de un tiempo y periodo de felicidad donde ya se da por hecho y seguro algo, viene el descontento y a inquietarse por algo más.

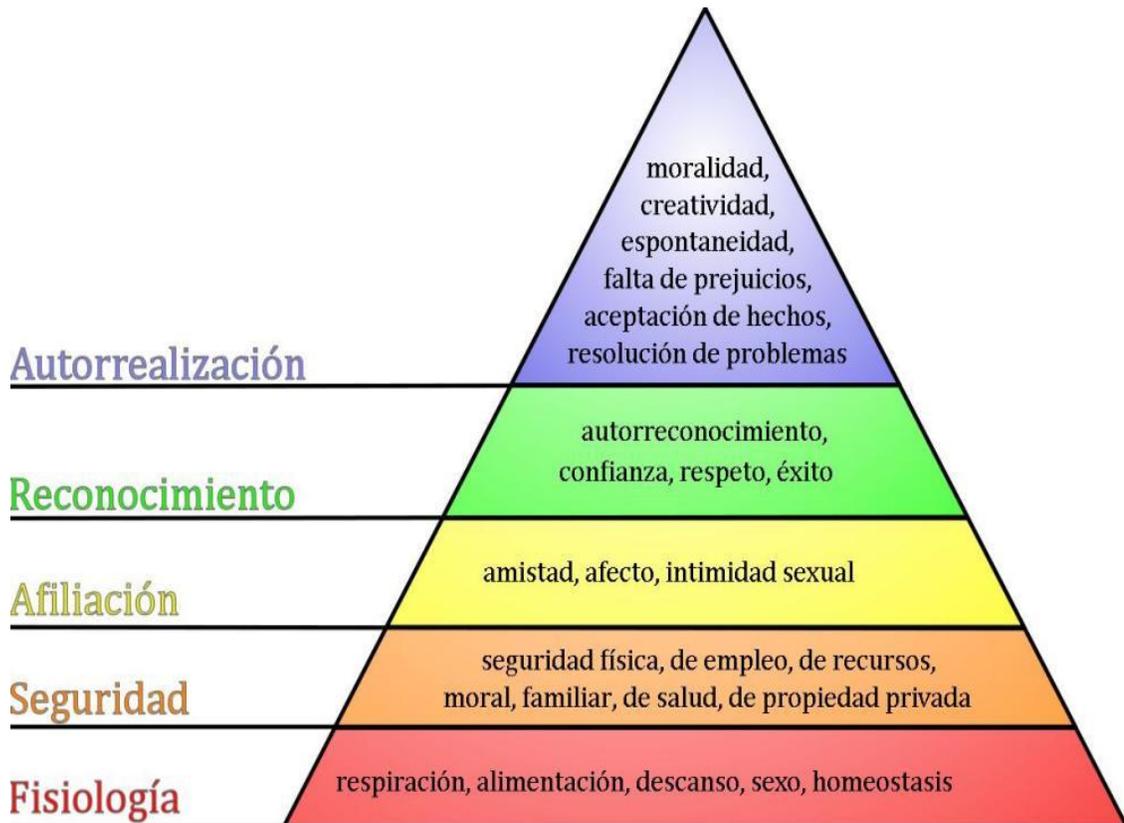
Según Maslow³ el ser humano, nunca estará satisfecho y siempre querrá escalar un nuevo peldaño, y que de acuerdo a la pirámide de necesidades planteada por él una vez se encuentre satisfecha una necesidad básica este generará una nueva necesidad. Lo anterior explica el por qué se presentan en las organizaciones la retención de personal o por el contrario la rotación de personal, ya que un colaborador motivado, que ha podido satisfacer sus necesidades primarias y a su vez la organización le ha permitido colmar nuevas necesidades será una persona feliz con motivos de permanecer en la organización y por el contrario, si no ha podido colmar sus necesidades primarias, que son la más básicas o una nueva necesidad, serán personas insatisfechas y desmotivadas que busquen nuevos horizontes.

¹ARISTÓTELES, La Ética de Aristóteles. Traducido por Pedro Simón Abril, and Adolfo Bonilla y San Martín. Madrid: Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, 1918. p. 20

²MASLOW, Abraham h., Motivación y personalidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1991. p. 23

³Ibíd., p.10

Gráfico 2. Pirámide de Necesidades de Maslow



Fuente: Libro de Comportamiento Organizacional

El planteamiento de estos autores, nos dan a entender que el área de gestión humana debe estar en una continua evolución, ya que las organizaciones están conformadas por seres humanos que son los que hacen que todo funcione y se pueda conseguir el éxito, dicha teoría se ve reforzada por Idalberto Chiavenato autor reconocido en Latinoamérica por sus modelos e innovación en la administración y relaciones humanas, que plantea que“(…) las organizaciones alcancen sus objetivos (crecimiento sostenido, rentabilidad, calidad de los productos y servicios entre otros) de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales (mejores salarios, beneficios, estabilidad, satisfacción en el trabajo, oportunidad de crecimiento, entre otros) y de esta manera se benefician ambas partes”⁴.

De acuerdo a la revista Capital Humano⁵, a través de líderes de reconocidas compañías refuerzan que el éxito de las compañías es consecuencia en gran

⁴CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del talento humano. México: Mc Graw Hill, 2008. p. 4

⁵REVISTA CAPITAL HUMANO. La motivación hace la fuerza ed. 05 diciembre.2015. p. 32

medida de su apuesta por el talento humano, y que no solo con salarios justos se incentiva la creatividad y el potencial de los colaboradores. Ambientes tranquilos, programas de formación y recreación son parte del secreto. En dicho escrito el ex presidente de la multinacional General Electric manifiesta que no es suficiente que las empresas cuenten con equipos modernos o plantas de producción amplias, si no se apuesta continuamente al talento de sus colaboradores.

Así de la misma manera para el consultor en retención Porter Finnegan⁶ en su artículo de getAbstract sobre retención del personal en épocas buenas y malas, expone de acuerdo a un estudio realizado por PriceWaterhouseCoopers que la rotación cuesta a las organizaciones más del 12% de sus ganancias antes de impuestos, y en algunos casos hasta el 40%. Que las compañías deben incrementar la retención e igualar su importancia con la de las ventas, servicios, calidad y seguridad. Es por esto que las empresas deben implementar modelos de retención que reduzcan los costos de la rotación, manteniendo al personal adherido a las organizaciones.

Teniendo en cuenta lo anterior y con el fin de generar un modelo adecuado no solo para la compañía si no que permita motivar a los colaboradores, se relaciona a continuación algunos modelos sugeridos por algunos autores, que darán un marco general para definir las más pertinentes. La primera es de Idalberto Chiavenato, la segunda Peter Cappelli y la tercera es un libro que recoge el estudio realizado por 3 colombianos sobre la gestión humana en Colombia, de Gregorio Calderón, Julia Naranjo y Claudia Álvarez.

5.1 MODELOS

Los modelos aquí enunciados son una referencia para que las compañías de acuerdo con su cultura y necesidad adopten la más adecuada, el cual puede ser la combinación de varios autores o el modelo de un solo autor. Estos modelos son solo pautas para las compañías las cuales pueden ser o no implementadas por estos, a excepción de aquellas que por normatividad legal colombiana son de obligatorio cumplimiento y que han aportado a que la fuerza laboral colombiana mejore su calidad de vida.

Una guía que puede ser utilizada para definir cuáles son los beneficios que más tendrán impacto positivo en la organización es la planteada por Valls⁷ donde referencia los posibles perfiles de un empleado, los cuales pueden ser de ayuda

⁶ FINNEGAN, Porter, Retención del personal en épocas buenas y malas: Ideas avanzadas para conservar a sus mejores empleados. En: Rethinkingretetion.

⁷VALLS, Antonio, Las 12 habilidades directivas claves. Barcelona: Gestión 2000, 2010. p. 133

para determinar donde se centran los esfuerzos, esto teniendo en cuenta que si un funcionario no cumple bien con su trabajo es porque no quiere o por qué no puede. Teniendo en cuenta lo anterior y el gráfico No. 3, un funcionario con bajos resultados depende de su nivel de motivación y de capacitación, evaluado esto y una vez definido el cuadrante en el que se encuentra en el gráfico No. 3 se debe establecer las acciones que se deben seguir las cuales se relacionan en el gráfico No. 4.

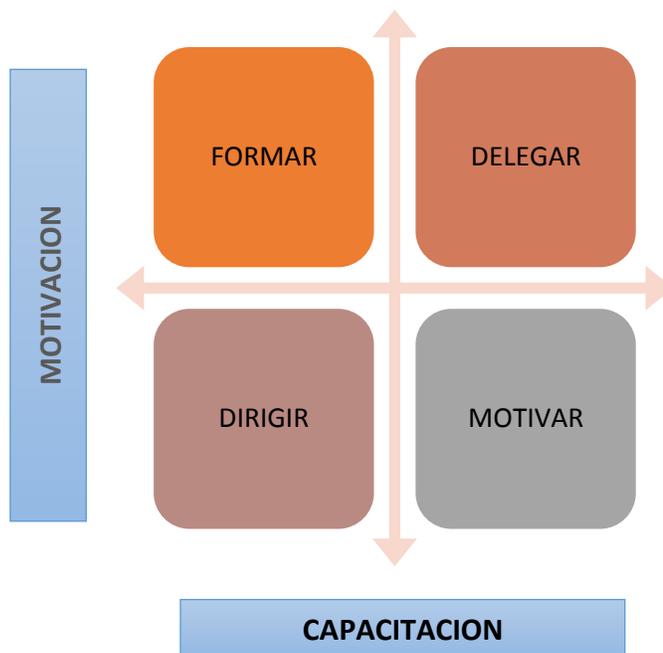
Gráfico 3. Perfil básico del empleado



Fuente: Libro Las 12 habilidades directivas clave

Estas acciones (formación, reconocimiento, crecimiento, autonomía etc) son las que se deben potencializar para que los empleados se sientan satisfechos y obtengan mejores resultados. A continuación se encuentra el gráfico 4 el cual soporta el análisis y la toma de decisiones para que de una manera más acertada se definan los diferentes beneficios en una organización, para que estos se encaminen en lo que en realidad la organización necesita:

Gráfico 4. Acciones según el grado de motivación y capacitación



Fuente: Libro Las 12 habilidades directivas clave

5.1.1 Utilización de las teorías de la motivación

Para Chiavenato⁸ la teoría de la motivación permite mejorar el ánimo y el clima de trabajo. Existe una variedad de teorías que hablan de la motivación las cuales consideran que este es un proceso mediante el cual una persona reacciona a ciertos estímulos, los cuales pueden provenir del entorno, es decir son externos o puede provenir del conocimiento del sí mismo y de las experiencias vividas.

Dentro de las diferentes teorías de motivación encontramos a Maslow, Lawler, Vroom y Herzberg, cada uno concibe la motivación desde diferentes puntos de vista. Sin embargo el autor hace referencia 4 elementos importantes que generan motivación. Los cuales se describen a continuación en el gráfico 5:

⁸CHIAVENATO, Idalberto, Comportamiento organizacional. México: Mc Graw Hill, 2004. p. 261

Gráfico 5. Elementos para la motivación Chiavenato



Fuente: La autora

5.1.1.1. Recompensa monetaria: existen varios tipos como son el salario y los bonos. En el caso de los bonos, estos son más eficaces cuando se asociación al desempeño del colaborador, ya que se relacionan con el desempeño actual de los colaboradores.

5.1.1.2. Recompensa no monetaria: dentro de este elemento se encuentra el reconocimiento, el prestigio y el estatus. Este es más adecuado si se diseña como un plan organización o grupal ligado al desempeño, ya que permitirá que otros compañeros se motiven.

5.1.1.3. Enriquecimiento de la tarea: se relaciona con la adaptación continua de la tarea de acuerdo al progreso del colaborador, ya sea mediante la asignación de nuevas tareas más importantes o la asignación de tareas diferentes, esto con el fin de que el trabajo no se vuelva monótono tenga diferente nivel de complejidad y que la persona se vuelva multifuncional.

5.1.1.4. Flexibilidad del horario de trabajo: hace referencia a la reducción del número de días u horas laboradas a la semana, es decir si se la labora 45 horas a la semana en 6 días, el colaborado podría definir trabajar 9 horas en 5 días, esto permite mejorar la satisfacción de las personas y por ende el desempeño ya que el colaborador podría descansar dos días y no solo uno.

5.1.2 Motivación del desempeño

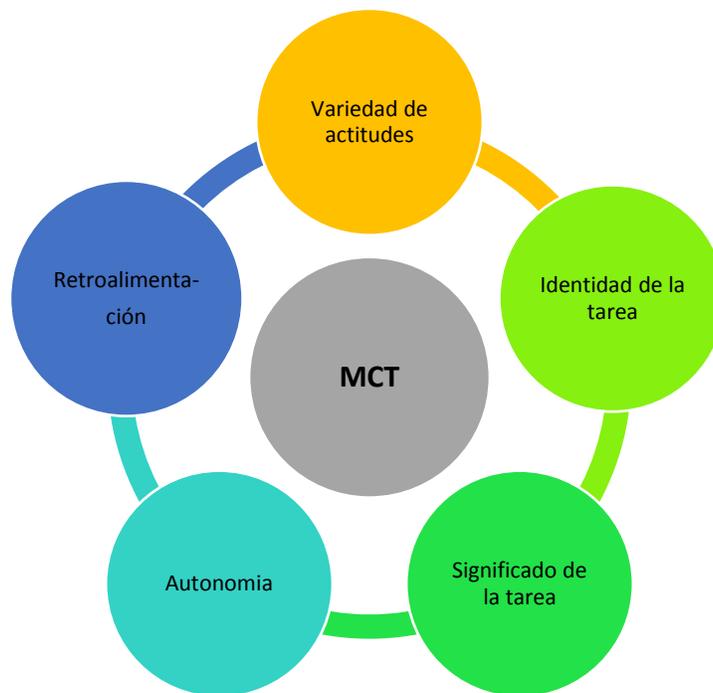
Para Stephen⁹, la motivación tiene tres dimensiones y las variaciones de estas influyen en cada persona para que logre lo que se propone dependiendo de las situaciones. La unión de la intensidad, dirección y la persistencia, permite que los empleados logren los objetivos.

Algunos de los modelos planteados por el autor para la motivación del personal son:

5.1.2.1 Características del trabajo

De acuerdo con el autor el diseño de un puesto de trabajo influye sustancialmente en la motivación de una persona, y si se combina algunos de los siguientes elementos del gráfico 6 la persona verá que su labor es importante, genera impacto positivo en la organización y que es significativo:

Gráfico 6. Modelo de características del trabajo



Fuente: La autora

⁹ ROBBINS P., Stepheny JUDGE A, Timothy, Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación, 2009. p 172

- **Variedades de actitudes**, hace referencia a aquellos cargos donde la persona puede demostrar y desarrollar diferentes aptitudes, y que no hacer que un puesto de trabajo sea monoto.
- **Identidad de la tarea**, son aquellas posiciones dentro de una empresa donde el cargo permite que de principio a fin una misma persona genere un producto, esto hace que su labor sea identificable.
- **Significado de la tarea**, incluye las labores donde su ejecución permite tener un impacto positivo en la vida o en otras personas.
- **Autonomía**, es el nivel de libertad que se le dan a algunas personas y que ciertos cargos por su naturaleza les aplica, permitiendo que las personas organicen su agenda, las metodologías a seguir entre otros.
- **Retroalimentación**, hace referencia a las actividades en las cuales se puede identificar la eficacia de la labor desempeñada, donde se puede recibir retroalimentación directa.

5.1.2.2 Pagos variables

Aunque el dinero no lo es todo como se ha venido analizando en el desarrollo del presente proyecto, si es un factor importante para que los grandes talentos perduren en las organizaciones.

De acuerdo a Stephen¹⁰, se debe definir qué pagar y cómo pagar, teniendo en cuenta los factores tanto internos como externos (el mercado), así mismo programas que ayuden a buscar un mejor desempeño laboral, que permita reconocer a aquellos que tienen un mejor rendimiento y a su vez esto permita que otros se motiven también a lograrlo.

Dentro de estos programas se encuentran los que se relacionan a continuación en el gráfico 7:

¹⁰ ROBBINS P., Stephen JUDGE A, Timothy, Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación, 2009. p 227

Gráfico 7. Programas de pagos variables



Fuente: La autora

- **Pago con base en el mérito**, este tipo de pago remunera el desempeño de las personas, esto permite que las personas vean premiado su esfuerzo, así mismo es un incentivo para que los demás con bajo desempeño se esfuercen para lograr mejores niveles.
- **Bonos**, este sistema permite reconocer los resultados actuales, se utiliza principalmente a nivel productivo.
- **Pago con base en las aptitudes**, este pago se conoce también como pago basado en competencias, y lo que permite es premiar a aquellos que desarrollan su liderazgo, su relacionamiento entre otras competencias, sin embargo tiene la desventaja que no premia el rendimiento.
- **Planes de reparto de utilidades**, este plan depende del nivel de desempeño de la compañía, es decir de las utilidades anuales de esta, donde se designa un

porcentaje de estas para ser repartidas con los colaboradores, esta puede ser en dinero o para altos ejecutivos en acciones de la compañía.

- **Reporta de la mejoras**, esta recompensa es a nivel grupal y depende de las mejoras en la productividad, difiere de la anterior ya que aquí no depende si la compañía tuvo o no utilidades, si no del aumento en la productividad.
- **Planes propiedad de acciones**, este plan permite que los colaboradores adquieran acciones a mas bajos precios, produciendo en ellos sanción de propiedad, por tal motivo esto permite mayor productividad. Asi mismo el tenerlos informados del giro del negocio hace que sientan que ellos pueden influir en los resultados.

5.1.3 Motivación y satisfacción en el trabajo

De acuerdo a Furnham¹¹ todos trabajamos por varios factores, por reconocimiento, por estímulo, por obtener recursos, por relaciones sociales entre otros. Sin embargo no necesariamente todos estos se dan en una persona, estos puedan variar dependiendo del individuo.

En cuanto a la motivación de dinero se tienen varias teorías donde algunos manifiestan que es lo más importante para motivar mientras que otros piensan lo contrario. Es decir que en algunos casos para los individuos con menos recursos si es el estímulo más importante, ya que cuanto menos se tiene de este estímulo más en la necesidad, mientras que en los casos de los individuos que tienen buenos ingresos, para ellos esto ya no es tan relevante y se generan otras necesidades como libertad y realización personal.

Aunque el autor nos relaciona un sin número de teorías de la motivación que permiten desarrollar un mejor entorno en las organizaciones, a continuación se relaciona específicamente la teoría relacionada con la satisfacción en el trabajo, respecto a los aspectos laborales que se deben tener en cuenta en cualquier tipo de organización, sin importar el tamaño y el sector; el gráfico 8 muestra los ítem que se deben tener en cuenta:

¹¹FURNHAM, Adrian., Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones. México: Oxford , 2001. p 55

Gráfico 8. Aspectos laborales



Fuente: La autora

5.1.3.1. Trabajo: este aspecto incluye el nivel de autonomía, importancia, responsabilidad, variedad, aplicación de habilidades que tiene el trabajo, los cuales aplicados correctamente en las organizaciones generan placer, crecimiento y autoestima en los individuos.

5.1.3.2. Sueldo y prestaciones: hace referencia a la equidad que debe haber en este, el cual genera en los individuos una sensación de justicia, a su vez una satisfacción de necesidades.

5.1.3.3. Promociones: permite la equidad y seguridad en el trabajo, generando en el individuo desarrollo y que este sea visible.

5.1.3.4. Reconocimiento: igual al aspecto anterior permite que individuo sea visible en la organización, por medio del reconocimiento por su esfuerzo y buen desempeño, generando en ellos una sensación de justicia.

5.1.3.5. Condiciones de trabajo: incluye el manejo del horario, las condiciones físicas y la privacidad, permitiendo que los individuos no tengan afectación en su

vida familiar, en su salud y que gocen de bienestar por medio de horarios flexibles, por medio de la facilitación de recursos y programas de seguridad.

5.1.3.6. Compañeros de trabajo: hace referencia a la generación de buenas relaciones con sus compañeros, de colaboración mutua, de apoyo, de generación de amistad.

5.1.3.7. Administración: permite la autoestima del individuo, por medio del respeto, la confianza y la comunicación bilateral, esto por medio de la honestidad hacia los empleados y la escucha constante hacia los colaboradores.

5.1.4 Siete estrategias de retención basadas en el mercado

Las siguientes son diferentes acciones las cuales están encaminada a cumplir un objetivo que en este caso es retener al personal, con estas estrategias se pretende obtener los mejores resultados las cuales se relacionan en el gráfico 9.

Gráfico 9. Estrategias de retención de personal Cappelli



Fuente: la autora

Según Capelli¹² las siguientes estrategias, permiten la retención teniendo en cuenta la realidad del mercado, ya que obteniendo un equilibrio entre lo que buscan los colaboradores y lo que busca la empresa se puede lograr el objetivo de retener el talento deseado.

La relación del trabajador y empleador en épocas pasadas era de obligación mutua, pero con desigualdad de poder, donde el trabajador daba lo mejor y el empleador velaba por este. En la actualidad esto ha evolucionado y lo que existe es un intercambio entre lo que necesita el trabajador y el empleador, es decir, el trabajador da lo mejor siempre y cuando reciba lo que necesita, y el empleador, garantizará el trabajo siempre y cuando el trabajador contribuya a lo que este necesita.

Este giro que se ha venido presentando se ha dado debido a los cambios económicos, políticos y a la evolución de la tecnología, que ha llevado a que las compañías innoven en sus estrategias para retener al personal calificado:

5.1.4.1. Planes de compensación: aunque es una herramienta muy limitada y no es un motivar confiable, ya que solo permite la mejora del desempeño por un tiempo limitado, si es relevante para retener al personal ya que si estos consideran que con respecto al mercado su remuneración es injusta esto dará a entender que la organización no valora su contribución.

5.1.4.2. Rediseño del puesto: se trata de identificar aquellas tareas que causan insatisfacción y entregar estas a otros colaboradores que las aprecien. Para esto es necesario que se diseñen preguntas y se escuche a los colaboradores sobre sus verdaderos intereses.

5.1.4.3. Personalización del Puesto: es una actividad muy saludable, ya que además de evaluarse el entorno físico también se evalúa el nivel cognitivo, permitiendo esto que los colaboradores se adapten más fácilmente a su trabajo. Para lograr esto se pueden adaptar los espacios de trabajo para que sean agradables, manejo adecuado del tiempo definiendo las tareas más adecuadas para desempeñar en la mañana y cuales en la tarde, utilizar el sentido del humor, recordar al final del día lo que si se hizo y no lo que no se hizo, estas son algunas acciones que pueden ser implementadas.

5.1.4.4. Reforzamiento de los vínculos laborales: hace referencia a los vínculos que los colaboradores tienen con sus compañeros lo cual genera lealtad, y según el autor es más fuerte que la misma lealtad hacia la organización, reforzando estos vínculos entre los colaboradores claves se reducirá la rotación del personal.

¹²CAPELLI, P., Contratar y Retener a los mejores empleados. Harvard Business Essentials. España: Ed. Deusto.2003).p. 97

5.1.4.5. Contratar a los menos móviles: es decir que la selección se debe enfocar a reclutar las personas menos buscadas y que también pueden desarrollar bien el trabajo, es posible que una persona con menos de lo requerido realice un trabajo extraordinario.

5.1.4.6. Utilizar el mercado laboral interno: para esto es necesario hacer conocer a los colaboradores las oportunidades que se presentan internamente, puede que estas sean las que estén buscando y se presenten en otro departamento.

5.1.5 Mejores prácticas de gestión humana en la empresa colombiana

Según Hernández, Valencia y Giraldo¹³ autores de esta investigación, las siguientes prácticas son las mejores para imitar, este reconocimiento se debe a que estas han permitido que algunas empresas sobresalgan, y esto ha sido evidenciable en las empresas calificadas como las mejoras para trabajar en Colombia; a continuación en el gráfico 10 se relacionan solo aquellas que están directamente ligadas con la mejora de la calidad de vida de los colaboradores:

Gráfico 10. Prácticas colombianas de las mejores empresas para trabajar



Fuente: La autora

¹³HERNÁNDEZ, G. C., VALENCIA, J. C. N., & GIRALDO, C. M. Á., Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones: una aproximación al estado del arte. Colombia: Acip.,2010. p.97

5.1.5.1. Reconocimiento y beneficios: en esta práctica se encuentra la compensación variable para premiar el esfuerzo sobresaliente hasta modelo de remuneración por desempeño. Aquí se involucra los bonos, pagos económicos, premios especiales, reconocimientos, eventos especiales, inclusión de la familia.

5.1.5.2. Relación vida – trabajo: hace referencia a la flexibilidad en el manejo del tiempo, actividades culturales y de salud, bienestar relacionado a la familia (actividades lúdicas, auxilios, prestamos), celebración de fechas especiales, distribución de la carga laboral entre otras.

5.1.5.3. Gestión de talentos: se requiere identificar a los colaboradores estrellas “highpotential”, con el fin de definir planes de capacitación especiales que los preparen para lograr posibles ascensos; así mismo se debe identificar los cargos críticos para diseñar el mapa de talentos. Otro punto para tener en cuenta son los movimientos horizontales que permiten convertir a los colaboradores polifuncionales.

5.1.5.4. Outplacement: permite de manera asertiva preparar a los colaboradores para dejar el trabajo, ya sea cuando estos se pensionan o cuando por otras razones deben dejar la organización. Esto permite a las personas visualizar su vida fuera de la organización mediante el apoyo psicológico, como el planteamiento de nuevas actividades de bienestar, así como la búsqueda de nuevas oportunidades laborales.

5.1.6 El salario emocional

Para Gómez¹⁴, de acuerdo varias investigaciones sobre lo que valoran los empleados, se encuentran 5 aspectos que deben tenerse en cuenta para que el personal se sienta motivado, esto a través de beneficios no monetarios que hagan sentir al colaborador alegre para que esto se vea reflejado en mejores resultados y en un diferenciador de la compañía.

Estos factores aunque en la actualidad se han puesto de moda en Colombia, no quiere decir que antes las empresas no pensarán en estos y se preocuparán por sus colaboradores, de una u otra forma desde hace muchos años se cree que si un colaborador esta emocionalmente bien trabajara mejor. En el gráfico 11 se muestran estos factores:

¹⁴ CLAUDIA GOMEZ R., El salario emocional. Bogotá: Colegio de estudios superiores de administración, 2011. p. 6

Gráfico 11. Factores de motivación



Fuente: La autora

5.1.6.1. Factores de desarrollo profesional: en este factor se encuentra la capacitación y formación con el fin que la personas tengan un crecimiento profesional, a través de cursos presenciales o virtuales, internos o externos y de prácticas como el mentoring, el coaching o la retroalimentación de 360°.

5.1.6.2. Factores de compensación psicológica: aquí encontramos el reconocimiento, el sentido de utilidad, la autonomía y el sentido de identificación con la empresa.

5.1.6.3. Factores de conciliación familiar y personal: hace referencia a la flexibilidad que deben tener hoy en día las organizaciones esto para mejorar la calidad de vida del personal y por ende el rendimiento, encontrándose como por ejemplo aumento en días durante la licencia de maternidad, paternidad o horas de lactancia, tutorías infantiles y tiempo libre.

5.1.6.4. Factores de retribución variable y fija: dentro de este nivel encontramos aquellos que ayudan a incrementar la satisfacción, como las acciones, utilidades o bonificaciones por cumplimiento de metas.

5.1.6.5. Factores de valor añadido: se encuentran la ubicación geográfica para que a los colaboradores les sea fácil el acceso, poca burocracia para que ellos sientan pueden tener contacto con altas gerencias así mismo para que se disminuya

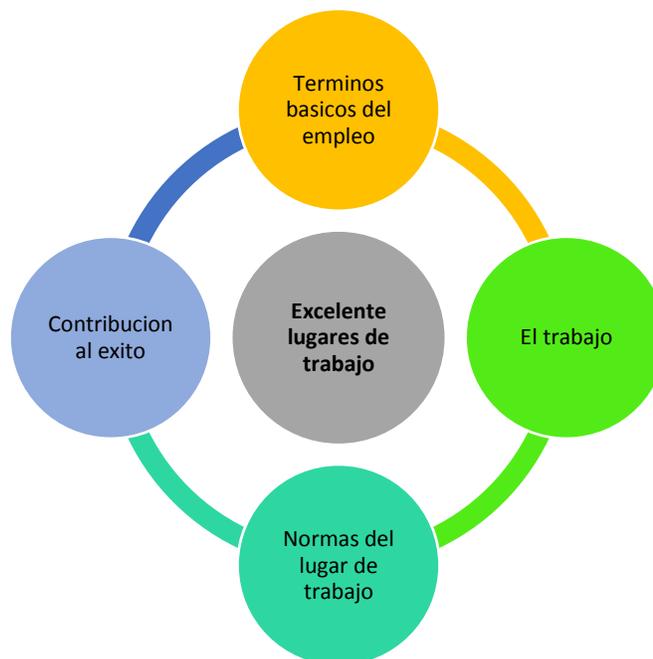
tanto trámite, y por último incluye que las organizaciones implementen acciones que permitan que los colaboradores alcancen sus sueños.

5.1.7 Lo que hace que algunos trabajos sean tan buenos

De acuerdo a Levering¹⁵, muchos gerentes manifiestan que sus colaboradores son lo más importante, adicional dentro de su eslogan incorporan frases alusivas a su personal, pero esto no significa que dentro de las organizaciones se vivan ambientes saludables; por tal motivo no se puede evaluar solo por un eslogan, es indispensable adentrarse dentro de las empresas para que sean directamente los colaboradores los que detallen como es que se trabaja allí, aunque no es un método fácil y ágil si es uno de los más veraces.

Otro de los métodos utilizados es evaluar las políticas y prácticas implementadas donde se establecen la naturaleza de las relaciones entre las dos partes, lo que se busca con estas es generar confianza en las relaciones; sin embargo así estén o no definidas, lo que realmente importa es la calidad de las relaciones, las cuales se pueden agrupar según el gráfico 12 dentro de los siguientes atributos:

Gráfico 12. Atributos de un excelente lugar de trabajo



Fuente: La autora

¹⁵ LEVERING, Robert, Un gran lugar para trabajar. Buenos Aires: Javier Vergara Editor S.A., 1993. p. 241

5.1.7.1 Términos básicos del empleo: dentro de este atributo se encuentra el salario justo, es decir que las empresas hacen el intento de pagar lo máximo que pueden. Por otro lado se encuentran las políticas que permiten asegurarle al trabajador un empleo estable, como algunas empresas donde tienen políticas de no despido, lo cual ayuda a generar confianza en el personal.

5.1.7.2 El trabajo: este atributo considera el horario flexible, lo cual genera confianza en los colaboradores ya que hace ver que la empresa cree en ellos y definan cuando hacer su trabajo. También se consideran los ascensos y programas de entrenamiento.

5.1.7.3 Normas del lugar de trabajo: agrupa aquellas normas referentes al progreso justo, libertad de palabra, derecho a la información, a reducir las diferencias sociales entre los gerentes y empleados.

5.1.7.4 Contribución al éxito: incluye el reconocimiento de forma adecuada con el fin de generar confianza, recompensas por las mejoras en productividad, y compartir las ganancias.

5.1.8 El dinero no lo es todo

Según Bob¹⁶, las empresas ahora aplican menos el sentido común, algo que debe ser muy obvio es que todo ser humano necesita ser valorado y apreciado; y que si se desea que los colaboradores den lo máximo de sí y que se obtengan buenos resultados el reconocimiento, la recompensa y el refuerzo positivo son elementos claves para lograrlo.

Por lo anterior es que las empresas deben trabajar en humanizarse cada día más, entendiendo que definitivamente así se tengan nuevas y mejores tecnologías, su dependencia hacia el hombre nunca acabará, ya que las máquinas no podrán reemplazar al hombre.

En el gráfico 13 enuncia los diferentes tipos de recompensas, las cuales pueden ir desde algo muy elemental, hasta desarrollar estrategias innovadoras y diferenciales:

¹⁶BOB, Nelson, 1001 Formas de recompensar a los empleados. Colombia: Editorial Norma S.A., 1998. p 141

Gráfico 13. Tipos de recompensas



Fuente: La autora

5.1.8.1 Recompensas informales: son las menos costosas y las más apreciadas por los colaboradores, ya que estas son personalizadas e inmediatas; como actos de reconocimiento personales y en público, retroalimentación de su desempeño y sobre la marcha de la empresa, tiempo libre, dinero o sustitutos del dinero como bonos, cenas entre otros.

5.1.8.2 Recompensas por acciones o logros específicos: dentro de este grupo se encuentran las que premian aquello que es sobresaliente; como recompensas para colaboradores excepcionales, por productividad y calidad, por presentación de sugerencias creativas, por el excelente servicio al cliente, por el nivel de ventas, para equipos de trabajo eficientes, para colaboradores puntuales y que contribuyen a la disminución de accidentes de trabajo.

5.1.8.3 Recompensas formales: aunque este tipo de recompensa no es la que más motiva a los colaboradores, no quiere decir no sean importantes; tales como sistemas de puntuación, concursos, educación y desarrollo personal, ascensos, acciones, aniversarios.

5.1.9 Legislación laboral Colombiana para el bienestar de los trabajadores

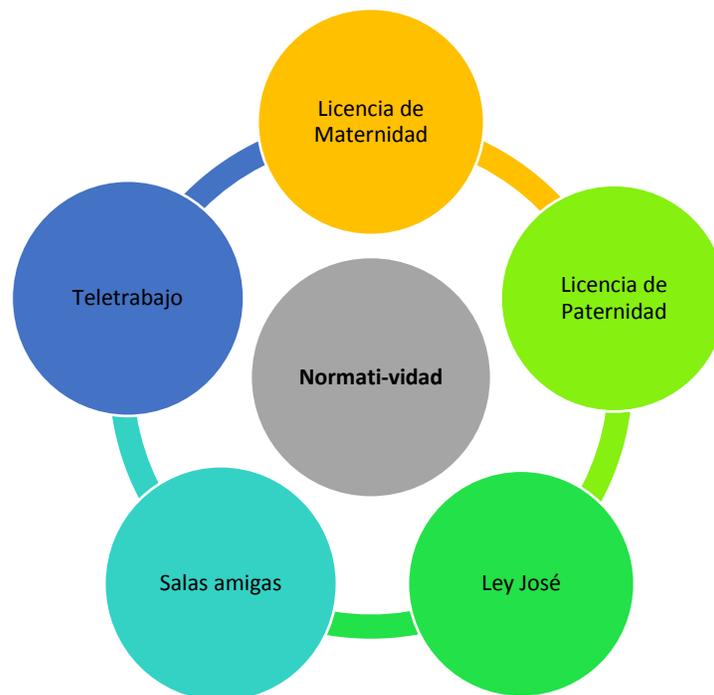
Colombia aunque no es uno de los países con el más alto grado de condiciones laborales que permitan un mayor bienestar para los trabajadores, poco a poco ha ido ajustando y adaptado normatividad enfocada a esto, permitiendo así una mayor

calidad de vida para la población. Es por esto que en los últimos años ha ido incorporando nuevas normas o ha ido mejorando las ya existentes.

Aunque por normatividad es un deber de todas organizaciones implementarlas, esto no le resta la importancia y el impacto positivo que trae en un colaborador.

Algunas de estas normas son:

Gráfico 14. Normatividad laboral



Fuente: La autora

5.1.9.1 Licencia de maternidad: de acuerdo a ley 1822 de 2017¹⁷, el término de la licencia se aumenta de 14 a 18 semanas, sin que se modifique el salario base de liquidación de la misma el cual seguirá siendo el salario que devenga la trabajadora al momento de salir a disfrutar del descanso o el promedio de lo devengado en el último año de servicios o todo el tiempo si fuera menor al año, si se trata de salarios por destajo, por tarea, etc. La presente ley aplica para madres adoptantes y padres que asumen el cuidado del menor, en este caso la fecha de parto será la fecha desde la cual se recibe el menor.

¹⁷ COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1822 (4, Enero, 2017). Por medio de la cual se incentiva la adecuada atención y cuidado de la primera infancia, se modifican los artículos 236 y 239 del código sustantivo del trabajo y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. 2017

La licencia por parto de menores prematuros implica adición a las 18 semanas iniciales, el tiempo que faltara para al nacimiento a término de los mismos.

5.1.9.2. Licencia de paternidad: la sentencia C-174 de 2009¹⁸, estableció que la licencia de paternidad será igual para todo padre, sean o no los dos cotizantes al sistema de seguridad salud, dicho licencia es de 8 días remunerados.

5.1.9.3 Ley José: La Corte Constitucional¹⁹ en Sentencia C - 005 de 2017, hizo extensiva la protección a la mujer en estado de embarazo o lactancia al trabajador que tenga la condición de cónyuge, compañero permanente o pareja de la mujer en periodo de embarazo o lactancia que sea beneficiaria de aquel. Lo anterior implica que ningún trabajador que tenga a su esposa o compañera permanente - registrada como su beneficiaria - en embarazo o disfrutando del período de lactancia, podrá ser despedido sin justa causa y sin autorización del Ministerio del Trabajo.

5.1.9.4 Salas amigas: conocidas como SAFLEL (SALAS AMIGAS DE LA FAMILIA LACTANTE DEL ENTORNO LABORAL –de acuerdo a la Ley 1823²⁰ del 4 de Enero de 2017, esta establece la obligatoriedad de que la empresas cuenten con un espacio acondicionado y digno para que las mujeres durante su periodo de lactancia que dura hasta los 6 meses, puedan extraerse la leche y guardarla en un lugar bajo condiciones ideales para garantizar su calidad. Dicha sala no reemplaza el descanso remunerado de una hora al cual ya se tiene derecho.

Están obligadas a su implementación las empresas que cuenten con un capital igual o mayor a 1500 SMMLV o menor a este monto con más de 50 empleados. Así mismo el plazo máximo varía según el número de trabajadores, es decir que si la empresa tanto pública como privada cuenta con más de 1000 trabajadores el plazo máximo es de 2 años a partir de la fecha de entrada en vigencia de la presente ley, y si es menor al anterior número es de 5 años.

Está pendiente por parte del Ministerio de Salud y Protección Social la reglamentación a la presente ley, sobre los detalles técnicos, de salubridad y dotación con lo cual deben contar dichas salas.

¹⁸ COLOMBIA. CORTE CONSTITUCIONAL. Sala Plena. Sentencia C-174 18 de marzo de 2009. MP: JORGE IVAN PALACIO PALACIO.

¹⁹ COLOMBIA. CORTE CONSTITUCIONAL. Sala Plena. Sentencia C – 005 del 18 de Enero de 2017. MP: LUIS ERNESTO VARGAS SILVA.

²⁰COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1823 (04, Enero, 2017). Por medio de la cual se adopta la estrategia Salas Amigas de la Familia Lactante del Entorno Laboral en entidades públicas y territoriales y empresas privadas y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. 2017

5.1.9.5 Teletrabajo: la Ley 1221 de 16 de julio de 2008²¹ establece las normas que se deben tener para implementar el teletrabajo, estas con el fin de promover y regular esta práctica. Básicamente lo que busca el teletrabajo es que los colaboradores puedan prestar su servicio a la empresa desde su casa o cualquier otro lugar utilizando la tecnología. Se cuenta con varias formas de teletrabajo: autónomos - quiere decir que la persona labora desde un lugar seleccionado y trabajan siempre fuera de la empresa, asisten a la empresa ocasionalmente; móviles- son personas que no tienen ninguna lugar definido y su herramienta de apoyo son los dispositivos móviles; y suplementarios – son empleados que laboran 2 o 3 días en casa y el resto en la empresa.

5.1.10 Clima organizacional en Colombia

Se considera que el clima organizacional es la mezcla del contexto sociológico y psicológico, según el autor Méndez²² desde el primer punto de vista el clima organizacional es el resultado de la interacción del individuo con la sociedad, donde se visualiza la conducta y los patrones del comportamiento de las personas en interacción con los valores, las normas y pautas de la estructura de la compañía.

Gráfico 15. Dimensiones del clima organizacional



Fuente: La autora

²¹COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1221 (16, julio, 2008). Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. 2008.

²² MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo, Clima organizacional en Colombia el IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colombia: Editorial Universidad del Rosario, 2006. p 30

Por otro lado visto el clima como un factor psicológico, no solamente el individuo tiene procesos sociales, se debe tener en cuenta también que el individuo tiene percepciones de las relaciones que tiene entre sí.

5.1.10.1 Autonomía individual: hace referencia a libertad que tienen los individuos para desarrollarse, siempre teniendo en cuenta de no afectar a los demás. Esto para que los individuos tengan responsabilidad, poder de decisiones, a suman riesgos que pueden presentarse en el trabajo, tengan la capacidad de resolver los conflictos que se lleguen a presentar.

5.1.10.2 Estructura y su influencia en el cargo: se encuentran todos los lineamientos emanados de la alta dirección y la importancia que estos sean conocidos por todos los miembros de la organización, como los son la políticas, normas y procedimientos. En esta dimensión se encuentra el apoyo, el seguimiento, el nivel de exigencia y las relaciones entre jefe y subalterno o entre compañeros.

5.1.10.3 Orientación a la recompensa: relaciona los reconocimientos, retribuciones y beneficios, así mismo la asignación de metas para evaluar el desempeño. Incluye también el cumplimiento de las políticas, procedimientos, funciones y responsabilidades, la cuales se enfocan hacia el logro de metas y objetivos.

5.1.10.4 Consideración, entusiasmo y apoyo: se enfoca a las relaciones de los individuos entre compañeros y entre superiores, de forma colaborativa, con procesos de comunicación efectivos con el fin de tener un mayor conocimiento de la organización. Contiene la forma como el líder apoya, guía y orienta a su grupo de trabajo para obtener mejores resultados y por ende incrementar el desempeño de su personal, permitiendo que estos se encuentren motivados.

5.1.10.5 Orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo: hace referencia a como los superiores están pendientes de las necesidades de su grupo de trabajo, comunican los objetivos y requisitos de las tareas, de igual manera a como definen los procedimientos y políticas. Por parte de los colaboradores incluye la potestad de aportar para mejorar e innovar las tareas, y de manera grupal a la importancia de los equipos de trabajo para lograr objetivos y obtener reconocimiento.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

El presente trabajo de grado busca relacionar algunas de las prácticas que permiten motivar y retener al personal para el diseño de un plan de beneficios diferenciador para la organización Dispapeles.

Es un anteproyecto de tipo descriptivo, donde se consultan y revisan fuentes bibliográficas sobre el tema, como libros, revistas y páginas web especializadas en gestión humana.

7. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Al proponer diseñar un nuevo plan de beneficios para al área comercial de Dispapeles, busco disminuir la rotación de los funcionarios de esta área, generar en ellos bienestar dentro de la compañía, motivación para lograr sus metas, compromiso, que se consideren parte de la compañía y se sientan orgullosa de ella.

Esto a su vez generará clientes más satisfechos, ya que nuestra fuerza comercial transmitirá hacia estos una excelente atención y calidad humana. Así mismo los clientes evidenciarán una estructura organizacional estable, ya que no tendrán cambios continuos del ejecutivo que los atiende y le permitirá tener más seguridad en el asesoramiento que se le brinda.

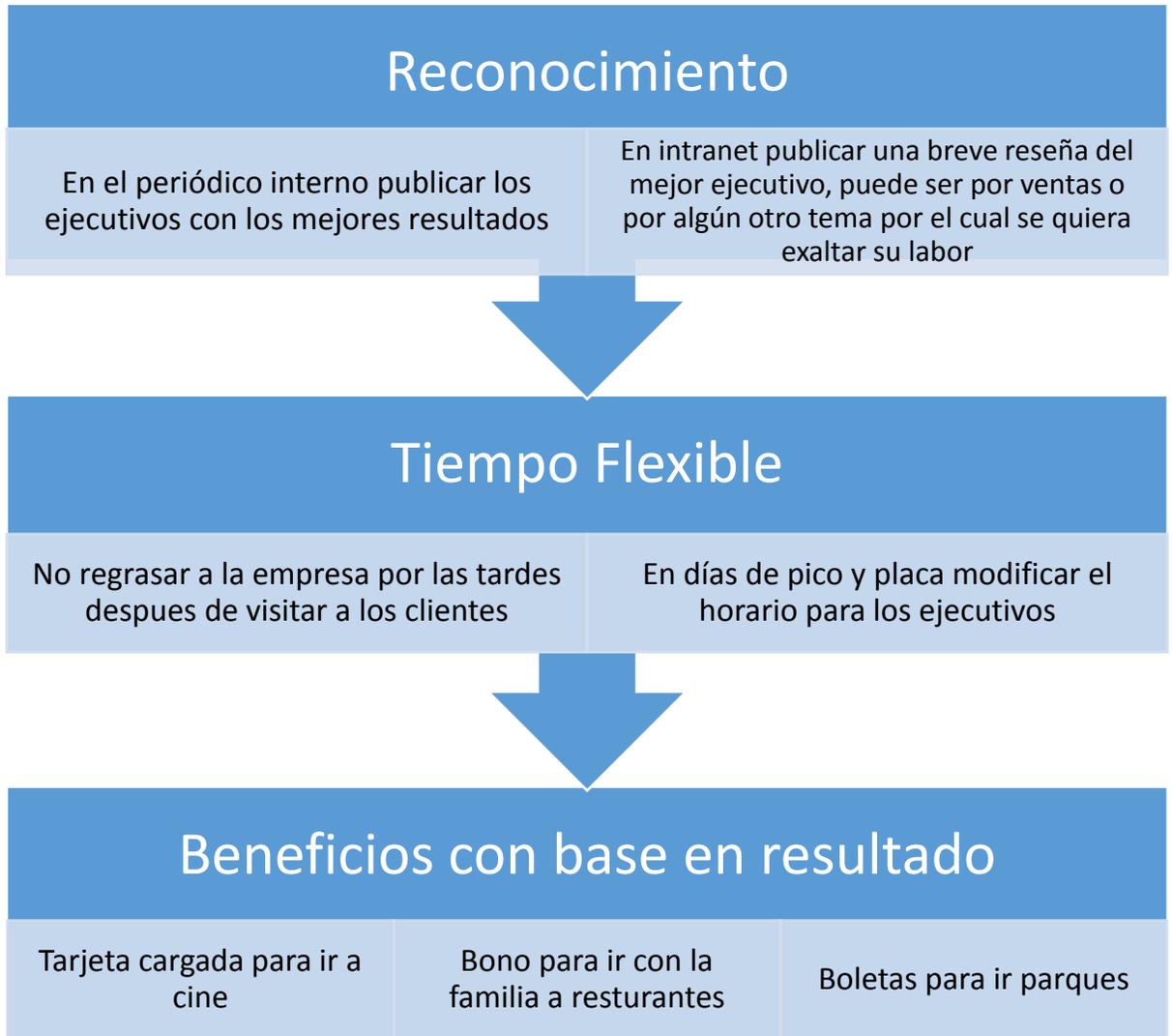
Teniendo en cuenta los modelos investigados a lo largo del proyecto y teniendo en cuenta la cultura de Dispapeles, se pueden tomar diferentes elementos de cada uno de los autores y construir un plan que se acomode no solo a las necesidades de la compañía, sino que también encaje dentro las costumbres de la organización.

De acuerdo al perfil básico del empleado de Dispapeles del área comercial, estas son personas con cierto grado de escolaridad y experiencia y reciben la inducción requerida de las líneas de productos y de la organización, por tal motivo tienen la competencia para desempeñar las funciones, lo cual conlleva a que las acciones que se planteen dentro del modelo estén enfocadas principalmente a generar motivación de los colaboradores.

Dentro de este modelo se pueden incluir elementos enfocados al reconocimiento, al tiempo flexible y beneficios con base en resultados. La implementación de dicho modelo no requiere la inversión de grandes sumas de dinero, ya que este está enfocado es a aprovechar los recursos internos, así mismo a cambiar algunas normas que lo único que se requiere es un cambio de pensamiento que permita modificar los paradigmas.

A continuación en el gráfico 16 se relacionan los elementos del modelo propuesto y algunos ejemplos de cómo podrían ser implementados estos:

Gráfico 16. Modelo propuesto



Fuente: La autora

8. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los diferentes modelos o prácticas del mercado en términos de la gestión del talento humano y que Dispapeles es una compañía que continuamente ha evolucionado en su portafolio de servicios donde su filosofía es la del contacto directo con el cliente y ofrecer soluciones integrales, se hace necesario evolucionar también en nuevos modelos que brinden a los colaboradores calidad de vida en el trabajo. Esta calidad no en términos de dinero o mejores salarios, si no enfocadas a la familia, a la salud, al reconocimiento, a la flexibilidad laboral, al equilibrio entre vida y trabajo.

Aunque la implementación de nuevos beneficios no garantiza cien por ciento el retener al personal deseado, si llevará a que las personas durante el tiempo que estén vinculadas estén motivadas a cumplir las metas, trabajen comprometidas y sientan como parte suya la organización.

Diseñar un modelo de beneficios con este enfoque, traerá un impacto alto en la organización y como todo cambio generará incertidumbre, no solo al nivel que se desea enfocar sino también a nivel directivo, que conllevará a un cambio de mentalidad.

Si es o no el correcto, si se logrará o no el objetivo, esto solo se podrá evidenciar dando el primer pasó, arriesgándose a romper esquemas de años, para mantener a la organización a la vanguardia en las tendencias de gestión del talento humano.

9. RECOMENDACIONES

- Generar una campaña para sensibilizar a los colaboradores sobre la implementación de estos beneficios.
- Con el fin de ir introduciendo estas nuevas tendencias mundiales dentro de Dispapeles y con el fin de no generar traumatismo, ir implementando cada elemento del modelo de manera paulatina.
- Verificar el impacto que cada elemento del modelo va teniendo en los colaboradores, para evidenciar si este es el adecuado y está logrando los resultados esperados.
- Como no todos los colaboradores tienen las mismas necesidades tener dos opciones para aplicación de cada elemento, con el fin de no limitar estos beneficios solo a algunas personas.

BIBLIOGRAFIA

ARISTÓTELES, La Ética de Aristóteles. Traducido por Pedro Simón Abril, and Adolfo Bonilla y San Martín. Madrid: Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, 1918. p. 20

¹MASLOW, Abraham h., Motivación y personalidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1991. p. 23

CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del talento humano. México: Mc Graw Hill, 2008. p. 4

REVISTA CAPITAL HUMANO. La motivación hace la fuerza ed. 05 diciembre.2015. p. 32

FINNEGAN, Porter, Retención del personal en épocas buenas y malas: Ideas avanzadas para conservar a sus mejores empleados. En: Rethinkingretetion.

VALLS, Antonio, Las 12 habilidades directivas claves. Barcelona: Gestión 2000, 2010. p. 133

CHIAVENATO, Idalberto, Comportamiento organizacional. México: Mc Graw Hill, 2004. p. 261

ROBBINS P., Sthepen y JUDGE A, Timothy, Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación, 2009. p 172

ROBBINS P., Sthepen y JUDGE A, Timothy, Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación, 2009. p 227

FURNHAM, Adrian., Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones. México: Oxford, 2001. p 55

CAPELLI, P., Contratar y Retener a los mejores empleados. Harvard Business Essentials.España: Ed. Deusto.2003).p. 97

HERNÁNDEZ, G. C., VALENCIA, J. C. N., & GIRALDO, C. M. Á., Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones: una aproximación al estado del arte. Colombia: Acrip.,2010. p.97

CLAUDIA GOMEZ R., El salario emocional. Bogotá: Colegio de estudios superiores de administración, 2011. p. 6

LEVERING, Robert, Un gran lugar para trabajar. Buenos Aires: Javier Vergara Editor S.A., 1993. p. 241

BOB, Nelson, 1001 Formas de recompensar a los empleados. Colombia: Editorial Norma S.A., 1998. p. 141

COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1822 (4, Enero, 2017). Por medio de la cual se incentiva la adecuada atención y cuidado de la primera infancia, se modifican los artículos 236 y 239 del código sustantivo del trabajo y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. 2017

COLOMBIA. CORTE CONSTITUCIONAL. Sala Plena. Sentencia C-174 18 de marzo de 2009. MP: JORGE IVAN PALACIO PALACIO.

COLOMBIA. CORTE CONSTITUCIONAL. Sala Plena. Sentencia C – 005 del 18 de Enero de 2017. MP: LUIS ERNESTO VARGAS SILVA.

COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1823 (04, Enero, 2017). Por medio de la cual se adopta la estrategia Salas Amigas de la Familia Lactante del Entorno Laboral en entidades públicas y territoriales y empresas privadas y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. 2017

COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1221 (16, julio, 2008). Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. 2008.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo, Clima organizacional en Colombia el IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colombia: Editorial Universidad del Rosario, 2006. p 30