

**PROPUESTA DE SISTEMAS ESTRATÉGICOS DE COMPENSACIÓN PARA LA
EMPRESA LITOEMPAQUES S.A.S**

ANA CAROLINA HERRERA QUIRAMA - 21.533.005
YUDY ANDREA JARAMILLO LÓPEZ - 43.117.725
CLAUDIA MARCELA OROZCO SIERRA - 43.603.861

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD
COHORTE 28
MEDELLÍN
2013

**PROPUESTA DE SISTEMAS ESTRATÉGICOS DE COMPENSACIÓN PARA LA
EMPRESA LITOEMPAQUES S.A.S**

ANA CAROLINA HERRERA QUIRAMA - 21.533.005
YUDY ANDREA JARAMILLO LÓPEZ - 43.117.725
CLAUDIA MARCELA OROZCO SIERRA - 43.603.861

Trabajo de grado como requisito para optar al título de
Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad

Asesor metodológico:
HAROLD LONDOÑO ARREDONDO
Sociólogo, Máster en Investigación

Asesor temático:
MARTA CECILIA GÓMEZ MONTOYA
Psicóloga,
Especialista en Relaciones Industriales y Gerencia de la Calidad Total

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD
COHORTE 28
MEDELLÍN
2013

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	10
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	13
1. OBJETIVOS	17
1.1 OBJETIVO GENERAL	17
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	18
2.1 LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN	18
2.1.1 Delimitación Teórica	18
2.1.2 Delimitación espacial	18
2.1.3 Delimitación Temporal	19
2.1.4 Delimitación socio-económica de la empresa.	20
2.2 PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS	20
2.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	22
2.4 METODOLOGÍA	23
2.4.1 Ubicación de la investigación	23
2.4.2 Tipo de investigación	23
2.4.3 Método de investigación	24
2.4.4 Recolección de información	24
2.4.4.1 Fuentes primarias	24
2.4.4.2 Fuentes secundarias	25
3. MARCO TEÓRICO	26
3.1 PASADO, PRESENTE Y FUTURO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	26
3.1.1 El pasado en la gestión del talento humano.	26
3.1.1.1 Fase Administrativa	26

3.1.1.2 Fase de gestión	26
3.1.1.3 Fase de desarrollo estratégico	27
3.1.2 Presente de la gestión del talento Humano.	27
3.2 OBJETIVOS DE UN SISTEMA DE COMPENSACIÓN	29
3.3 SALARIO EMOCIONAL	31
3.4 SALARIO	36
3.5 EMOCIONAL	37
3.6 OTRAS DEFINICIONES DE SALARIO EMOCIONAL	37
3.6.1 Claves para la implementación del salario emocional.	37
3.6.1.1 Comunicar para motivar	38
3.6.1.2 Sistemas y objetivos organizacionales contextualizados	38
3.6.1.3 Valore los intangibles	38
3.7 SALARIO EN EL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS	38
3.8 REQUERIMIENTOS NORMATIVOS COLOMBIANOS PARA EL PAGO DE SALARIOS	40
3.8.1 Definición normativa de Salarios.	40
3.8.2 Elementos que no constituyen salario	40
3.8.3 Pagos laborales no constitutivos en salario	41
3.8.4 Discriminación y equidad salarial.	41
3.8.5 Factores de remuneración	42
3.9 HALLAZGOS Y RETOS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	43
3.9.1 Hallazgos	43
3.9.2 Retos	44
3.9.3 Remuneración estratégica	44
3.9.4 Alineación organizacional	44
3.9.5 Gestión del talento	45
3.9.6 Retos de la gestión humana en cuanto a salario emocional.	45
4. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA LITOEMPAQUES S.A.S	47
4.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA LITOEMPAQUES S.A.S	47
4.1.1 Reseña histórica de la organización	47

4.1.2 Misión	47
4.1.3 Visión	48
4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	49
4.3 CADENA DE VALOR	50
4.4 ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	52
4.4.1 Características de los procesos de gestión del talento humano en Litoempaques S.A.S	52
4.4.1.1 Proceso de selección.	52
4.4.1.2 Proceso de inducción	53
4.4.1.3 Proceso de entrenamiento	54
4.4.1.4 Diseño de cargos	55
4.4.1.5 Sistemas de mantenimiento de personal	55
4.4.1.6 Salarios	56
4.4.2 Pacto colectivo.	56
4.4.3 Valoración de desempeño	56
4.4.4 Sistema de comunicación	56
4.4.5 Programa de éxitos innovadores.	57
4.4.6 Comité de convivencia	58
4.4.7 Sistema de formación de la empresa Litoempaques S.A.S	58
4.4.8 Cosmovisión de la formación	59
4.4.9 Direccionamiento táctico y estratégico de los procesos de formación para la empresa.	60
4.4.10 Objetivos del proceso de formación	61
4.4.11 Principios del proceso de formación	62
4.5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.	63
4.5.1 Perfil del Clima Organizacional	63
4.5.2 Análisis de resultados del clima organizacional	65
4.6 SISTEMA DE REFERENCIA PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	67
4.7 OTROS ANÁLISIS DE CAMPO	67

5. DISEÑO Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA	70
5.1 IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA PARA LA EMPRESA	70
5.2 DISEÑO DE LA PROPUESTA	70
5.2.1 Factores críticos.	71
5.2.2 Factores en riesgo	72
5.2.3 Sistema estratégico de compensación y salario emocional.	72
5.3 PLAN ESTRATÉGICO DE TRABAJO	73
5.3.1 Objetivos y estrategias	74
5.3.2 Indicadores claves de medición	75
5.3.2.1 Indicadores claves de desempeño	75
5.3.2 Procedimiento de implementación.	86
5.3.3 Recomendaciones	86
6. CONCLUSIONES	88
CIBERGRAFÍA	92
ANEXO. LISTA DE CHEQUEO PARA ENTREVISTAS	94

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafico 1. Estructura organizacional de la empresa Litoempaqués S.A.S	49
Grafica 2. Cadena de valor de la empresa Litoempaqués S.A.S	51
Gráfico 3. Proceso de capacitación de Litoempaqués S.A.S	58
Gráfico 4. Resultado del perfil del clima organizacional de la empresa Litoempaqués S.A.S	64
Gráfico 5. Resultado del perfil del clima organizacional de la empresa Litoempaqués S.A.S en cuanto al nivel de compromiso	64

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Sistema de medición del clima organizacional, definida por la empresa de consultoría CINCEL	67
Tabla 2. Indicadores empresariales	75
Tabla 3. Base de cálculo Indicadores empresariales	76
Tabla 4. Plan estratégico de trabajo empresa Litoempaques S.A.S	77

INTRODUCCIÓN

El recurso humano es el activo más importante de cualquier organización, aunque en los estados financieros tradicionales no es posible identificar, reconocer y plasmar la relevancia del mismo.

Cabría cuestionarnos de que sirve que una organización disponga de un volumen importante de activos líquidos (efectivo, inventarios, cartera), con altas y costosas inversiones en activos fijos (edificaciones, terrenos, muebles y equipos) si quien los opera, maneja o administra no cuenta con la capacitación suficiente y una remuneración acorde al riesgo que significa la administración de las decisiones de inversión y financiación, entendiendo estas últimas como la parte pasiva y patrimonial de la empresa.

Las gran mayoría de las decisiones organizacionales en épocas ó coyunturas de iliquidez o decrecimiento en el volumen de actividades, siempre redundan en sacrificar en primera instancia el recurso humano como medida que por lo menos garantiza la permanencia de la organización y, si la situación no mejora, empieza a echarse mano de otros activos, y se dan procesos como la liquidación de inventarios, la venta de los activos fijos y la realización en efectivo de todo lo que sea susceptible de venta para obtener recursos que permitan atender compromisos y obligaciones o en su defecto proceder a la liquidación de la firma. Que tan válida es esta alternativa, cuando la situación, tan normal en nuestro acaecer diario, si los esfuerzos hubiesen iniciado comprometiendo la fuerza laboral en un proceso de salvamento para la empresa y estableciendo conjuntamente con la dirección mecanismos que eviten la continua desaparición de empresas, que según informes de la Cámara de Comercio alcanzan niveles superiores al 80% de la empresas creadas en el último año.

Siempre es posible encontrar alternativas a los problemas que a diario se presentan en una organización, pero es menester de la dirección contar con el recurso humano de la misma como elemento que soporta toda la operación de la actividad económica que desarrolla y que en determinado momento puede aportar ideas que coadyuven a mantener los niveles esperados de rentabilidad, la permanencia y la sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

Una de las alternativas es la implementación de un sistema de compensación que le permita al empleado sentirse bien retribuido frente al trabajo que aporta y al empleador contar con una fuerza laboral comprometida en alcanzar los objetivos que la dirección se haya fijado para responder adecuadamente a los inversionistas o propietarios. Este es nuestro objetivo principal en la propuesta que presentamos. Los sistemas de compensación en las empresas son el motor que vincula las relaciones duraderas entre los Empleados y la Organización, es un componente altamente sensible para el proceso Gestión humana ya que valida la asertividad en la satisfacción de las necesidades de los colaboradores y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de organización. Los sistemas de compensación son elementos determinantes en el clima laboral, generan mayor sentido de pertenencia, más convicción de las personas y una orientación clara de lo que está dispuesto a ofrecer la empresa por la prestación de sus servicios.

Los sistemas de compensación en las empresas deben ser flexibles conforme a las necesidades de la organización, el mercado y las tendencias administrativas. En la administración moderna la tendencia es una Gestión Humana Integral que no solo se ocupa de pagar a tiempo la nómina, contrataciones, organización de eventos, salud ocupacional, evaluación del desempeño, sino que adicionalmente estimule el desempeño de alto nivel, la competitividad y el mejoramiento en el nivel de calidad de vida de los colaboradores y de su grupo familiar.

Un inadecuado nivel de compensación puede llevar a que los empleados presenten bajos niveles de motivación, ansiedad, ausentismos, rotación de personal, incumplimiento de metas, comunicación no asertiva, falta de compromiso del empleado, falta de equidad, incumplimiento de normas; lo cual se ve reflejado interna y externamente, lo que genera en consecuencia un ambiente de trabajo no atractivo para la vinculación e incluso puede generar insatisfacción de los clientes, quienes son la razón de ser de toda organización, y puede restarle competitividad a ésta frente a las empresas que prestan servicios similares.

Para las empresas un desacertado sistema de compensación puede llevar a niveles bajos de rentabilidad de la compañía, no hay retención del talento clave, fuga de conocimiento, costos elevados en reentrenamientos, deterioro en la calidad del entorno laboral, alto riesgo en los procesos y en la seguridad de la información en general de la organización.

La necesidad de las organizaciones para adaptarse a las nuevas condiciones de un mercado mucho más exigente y competitivo ha determinado el surgimiento de alternativas diferentes para motivar y estimular la permanencia en las mismas del mejor recurso humano del que se dispone. Por esta, entre otras razones, los sistemas de compensación integral han adquirido mayor relevancia.

De otra parte, uno de los principales problemas en las organizaciones empresariales es la inadecuada conciliación entre sus objetivos estratégicos y los objetivos individuales de sus trabajadores o empleados.

Es de vital importancia y más en la época de competitividad y globalización actual tratar de hacer coincidir las metas de los trabajadores con las metas u objetivos de la empresa en el más amplio de los sentidos.

La teoría económica, y muy particularmente, la filosofía neoclásica, no ofrece necesariamente y desde lo analizado hasta el momento, mejores perspectivas que las estrictamente conductistas.

Psicólogos como Tversky y Kahneman (1981,1991), evidencian como las personas parecen tener cuentas mentales separadas para los distintos gastos, sin considerar su patrimonio total, vivienda, salud, entretenimiento, descanso, etc., situación que se presenta en forma similar en el sistema de compensaciones que la organización defina.

De acuerdo con los análisis realizados por la firma de consultoría Human Capital, publicados en su revista Diez Años de Tendencias en Gestión humana, analiza las tendencias que se han impuesto en los últimos diez años, donde destaca cómo la remuneración variable, la flexibilización salarial, la utilización de beneficios, el ofrecimiento de alternativas de ahorro, crédito, la inversión en salud, y la implementación de políticas que estimulen el salario emocional son una de las estrategias de mayor impacto en la productividad y competitividad en las 600 empresas que se analizaron a través de esta firma.

Dada la importancia que tiene el activo más importante de las empresas, el capital humano, se propone con este trabajo, contribuir a la mejora de productividad y competitividad de la empresa Litoempaques S.A.S; a través del diseño e implementación de estrategias de compensación salarial, que permitan el fortalecimiento del capital humano con el cual viene trabajando la empresa, desde hace más de quince años en el mercado de los envases decorativos, y de hojalata.

TÍTULO

**PROPUESTA DE SISTEMAS ESTRATÉGICOS DE COMPENSACIÓN PARA LA
EMPRESA LITOEMPAQUES S.A.S**

AUTORES

ANA CAROLINA HERRERA QUIRAMA - 21.533.005

YUDY ANDREA JARAMILLO LÓPEZ - 43.117.725

CLAUDIA MARCELA OROZCO SIERRA - 43.603.861

TÍTULO QUE SE OTORGA

Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad

ASESORES

Asesor metodológico:

HAROLD LONDOÑO ARREDONDO

Sociólogo, Máster en Investigación

Asesor temático:

MARTA CECILIA GÓMEZ MONTOYA

Psicóloga,

Especialista en Relaciones Industriales y Gerencia de la Calidad Total

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD

COHORTE 28

MEDELLÍN

2013

RESUMEN

En este proyecto, se busca reconocer los diferentes sistemas estratégicos de compensación y el salario emocional, como una herramienta que le permita a la empresa Litoempaques S.A.S la capacitación y retención del mejor talento humano para la generación de valor agregado en su modelo de negocio.

Para ello, se analizó pasado, presente y futuro de la gestión estratégica del talento humano, como una herramienta de motivación y empoderamiento de las personas y las organizaciones. Es así como el salario emocional, la remuneración flexible y la educación, se convierten en las estrategias de mayor productividad, bienestar y estabilidad para el capital humano en las organizaciones de hoy y del futuro.

De acuerdo con la encuesta Salarial 2012-2013 y las tendencias en gestión humana, el 42% de las empresas encuestadas, cuentan con prácticas de salario emocional y les ha permitido conciliar sus proyectos personales con las relaciones laborales, generando un alto impacto en la competitividad empresarial del país.

Se analizó la situación de la empresa Litoempaques S.A.S con el fin de identificar el nivel de satisfacción y empoderamiento que tienen los empleados con relación a la empresa. Como resultado de este análisis se encontró que la variable de menor calificación corresponde a la retribución, ubicada en un nivel medio bajo (calificación de 44,4), lo que podría generar una insatisfacción laboral por parte de los colaboradores; además comparados con la calificación más alta de otras empresas, según información de la empresa Cincel empresa que ejecutó el diagnóstico, la compañía está en desventaja (calificación máxima 71,3). Comparando resultados de los dos últimos años, observamos que esta variable se sostiene en un rango promedio de 42 – 45.

Con el fin de mejorar la satisfacción laboral, se propone la implementación de un sistema estratégico de compensación y el salario emocional, que le permita a la compañía la atracción y retención del talento humano competente y calificado para el logro de sus objetivos empresariales y crecimiento en el tiempo.

ABSTRACT

This term paper seeks to recognize different strategic compensation systems and emotional salary as tools that allow preparing and holding the best human talent to generate added value to Litoempaques S.A.S. company business model.

For this purpose, past present and future of human talent strategic management were analyzed as motivation and empowerment tools for people in the organizations. This is the way emotional salary, flexible payment and education become greater productivity, well being and stability strategies for human capital in current and future organizations.

According to a 2012 – 2013 salary survey and human resources management trends, 42% of the companies surveyed apply emotional salary practices which have them let settle personal goals with labor relationships, generating a high impact to country's enterprise competitiveness.

Litoempaques S.A.S. company situation was analyzed with the purpose of identifying employees' satisfaction and empowerment level. As a result of the analysis, the lowest qualification variable corresponds to payment with a medium low level (44,4 qualification), which could generate labor dissatisfaction to employees, beside comparing with other companies highest qualification. According to Cincel company where the same diagnostic was made (71,3 Max. qualification), Litoempaques S.A.S. is in disadvantage. Comparing last two years results, a stable 42 – 45 average range for this variable is observed.

In order to improve labor satisfaction, a strategic system for payment and emotional salary implementation is proposed, allowing the company to attract and maintain competent and qualified human talent to achieve company's goals and long term growth.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema estratégico de compensación y salario emocional para la empresa Litoempaques S.A.S, mediante la aplicación de nuevas herramientas que le permitan a la empresa mejorar el clima organizacional, retener y captar el mejor talento humano, para la generación de valor agregado a sus procesos.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Profundizar en el concepto de compensación estratégica y salario emocional propuestos desde la doctrina nacional y extranjera, como estrategia para la captación y retención del talento humano en la empresa.
- Realizar un diagnóstico de las estrategias que desarrolla la empresa Litoempaques S.A.S para la captación y retención del personal que labora en la compañía.
- Elaborar una propuesta estratégica de compensación y salario emocional, con el fin de incentivar la productividad y el compromiso o Engagement en los colaboradores de la compañía.
- Estudiar esquemas de remuneración que permitan optimizar costos a la empresa y mejorar el nivel de compromiso y flujo de caja de los empleados con sostenibilidad en el tiempo.

2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

2.1 LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se limita al diagnóstico, análisis y diseño de estrategias de compensación y salario emocional para la empresa Litoempaques S.A.S, con miras a fortalecer y potenciar los niveles Directivos, Administrativo y Operativo de la empresa.

2.1.1 Delimitación Teórica

El marco teórico del presente trabajo de investigación se construye partiendo de los siguientes ejes temáticos:

- a. La importancia de la retención del mejor talento para la empresa.
- b. Diferentes sistemas de Compensación
- c. Componentes normativos
- c. El salario Emocional.

El proyecto se fundamenta en autores como Chiavenato, fuentes de información secundaria como estudios sobre la Gerencia del Talento Humano, revistas especializadas, publicaciones en internet y publicaciones en medios impresos, además de la fuente primaria como es la información y documentación de la empresa.

2.1.2 Delimitación espacial

El proyecto se desarrollará para los diferentes niveles jerárquicos: Directivo, Administrativo y Operativo de la empresa Litoempaques S.A.S., empresa conformada actualmente por 310 empleados vinculados, distribuidos en dichas

áreas en un 2% (6 personas), 13% (40 personas) y un 85% (264 personas) respectivamente. La empresa está ubicada en la calle 2 n° 50-383 de Medellín.

Los resultados del presente trabajo investigativo solo tienen validez para la empresa Litoempaques S.A.S., sin desconocer que de los resultados que pudieren obtenerse su aplicabilidad sea acogida por el grupo empresarial al que pertenece la misma: NUTRESA

2.1.3 Delimitación Temporal

El presente trabajo de investigación se realiza como un proyecto formativo durante el semestre académico conforme a los lineamientos y las condiciones que el plan curricular de la Universidad establece respecto del manejo temático, alcances de la investigación y acompañamiento en asesoría temática y metodológica. Los datos que se procesaron, corresponden al periodo gravable 2011-2013.

En Litoempaques S.A.S, se cuenta con la información necesaria de la organización para la recolección de la misma y el posterior análisis de los datos recolectados, antecedentes, estructura y estrategia nos permite formular una alternativa de mejoramiento y fortalecimiento de la organización en lo referente a sistemas de compensación. El tiempo para el diagnóstico, definición, implementación y evaluación de las alternativas o soluciones consideradas en la presente propuesta será de seis (6) meses, es decir, el primer semestre del año 2013.

Paralelamente se realizó la consulta en fuentes secundarias de información, sobre la temática objeto de estudio para el proyecto, de forma tal que se valide lo propuesto en la organización y se pueda implementar la propuesta en la empresa, buscando que ésta, se convierta en buenas prácticas dentro de los procesos de responsabilidad social empresarial y no se archive como ejercicio académico impracticable.

2.1.4 Delimitación socio-económica de la empresa.

Litoempaques S.A.S.; fue creada el 16 de Marzo de 1995 por Compañía de Galletas Noel S.A.S. ante la necesidad de especializar una compañía independiente en la producción de envases decorativos y de hojalata para el holding empresarial grupo NUTRESA.

Expresa la misión de la compañía, en uno de sus apartes: “En LITOEMPAQUES S.A.S promovemos la formación y el desarrollo integral de nuestra gente”; valores corporativos como: “Integridad, entusiasmo, responsabilidad y Trabajo en equipo”; además de un objetivo estratégico como: “Desarrollo de nuestra gente”, constituyen un marco estratégico idóneo para adelantar el propósito de nuestro proyecto, pues en cada uno de estos apartes se valora el recurso humano como eje fundamental en el logro de los objetivos de la organización, lo cual augura en consecuencia un crecimiento rentable y el desarrollo sostenible.

La empresa fundamenta sus valores en la Calidad, integridad, responsabilidad, servicio, y el trabajo en equipo, como ejes estratégico de crecimiento y desarrollo económico y social empresarial.

Para lograrlo, es importante definir los límites y los alcances de los sistemas de compensación para que sean sostenibles, exitosos y generen el impacto deseado frente a la estrategia de la organización.

2.2 PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

Para el planteamiento de las hipótesis se tuvo en cuenta las siguientes formulas:

Hipótesis=

$$H = \frac{v(v-1)}{2} = \frac{4(3)}{2} = 6$$

Este planteamiento nos determina el número de hipótesis a formular para la investigación, en el caso de esta investigación se deben plantear seis Hipótesis, las cuales nos permiten orientar la investigación.

Variables:

Variable dependiente o variable efecto:

V1: sistemas estratégicos de compensación

Variables independientes o variables de causa:

V2: compromiso afectivo

V3: compromiso normativo

V4: compromiso de continuidad

Hipótesis

- a) La implementación de un sistema estratégico de compensación y salario emocional para la empresa Litoempaques S.A.S, contribuye a compromiso por parte de los empleados a la compañía, lo que permite la retención y capacitación del mejor talento humano en las diferentes áreas de la empresa.
- b) La normatividad colombiana es flexible frente a la implementación del salario emocional en las empresas colombianas.
- c) El nivel de compromiso de los empleados de la empresa Litoempaques S.A.S se ve afectado por la no implementación de un sistema estratégico de compensación.

- d) El salario emocional es la única estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa Litoempaques S.A.S
- e) El compromiso del personal en las empresas se ve afectado positivamente cuando se implementan estrategias de compensación salarial.
- f) La continuidad del personal en la empresa, se ve afectado por la implementación de estrategias de compensación estratégicas.

2.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Existe suficiente información en libros y revistas sobre el tema de investigación?
- ¿Es posible aplicar lo que se propone en el tema investigativo en la Empresa Litoempaques?
- ¿La empresa cuenta con los recursos humanos, técnicos y financieros para la puesta en marcha de la propuesta de salario emocional?
- ¿El proyecto está en consonancia con el marco estratégico institucional de la empresa?
- ¿En un período de tiempo de 6 meses se podrán medir fácilmente los resultados de este proyecto en la empresa Litoempaques?
- ¿Cuáles serán los indicadores a utilizar para medir o cuantificar la ejecución de la propuesta?
- ¿Qué empresas en Colombia han aplicado sistemas similares al esquema propuesto y cuáles han sido los resultados obtenidos?
- ¿El sistema es aplicable a grandes empresas o es susceptible de aplicar en las mipymes?
- ¿La inestabilidad laboral del trabajador colombiano puede verse menguada con la aplicabilidad a nivel empresarial del sistema propuesto en el proyecto?

2.4 METODOLOGÍA

La metodología utilizada en esta investigación es la **EXPLORATORIO-DESCRIPTIVA**.

“El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables” (Investigación descriptiva p.2).

La investigación exploratoria busca documentar un objeto de estudio, teniendo en cuenta estudios anteriores, o si no los hubiere se parte se su propio modelo de estudio.

2.4.1 Ubicación de la investigación

La investigación se realizará en la Empresa Litoempaques S.A.S, ubicada en la calle 2 N 50-383 de la ciudad de Medellín Colombia

2.4.2 Tipo de investigación

Para lograr este propósito, el tipo de investigación propuesto es la investigación **APLICADA O EMPÍRICA TIPO II**, la cual nos permite solucionar un problema de la empresa.

2.4.3 Método de investigación

El método empleado para la investigación es el método **ANALÍTICO**, el cual consiste en descomponer el objeto de estudio en partes para ser analizados, identificando sus causas y sus efectos.

2.4.4 Recolección de información

Los insumos utilizados para realizar el proceso de investigación, se obtuvieron de fuentes de información primaria suministrada por la empresa, fuentes de información secundaria derivada de la especialización y consultas externas.

2.4.4.1 Fuentes primarias

Para desarrollar el proyecto en Litoempaques S.A.S, se cuenta con un diagnóstico realizado por la firma CINCEL en el mes de octubre del 2011, el cual permitió medir el clima organizacional de la empresa a través del análisis de diversas variables en el área de gestión humana. Igualmente se realizaron entrevistas a empleados y personal operativo de la empresa, con el fin de determinar el nivel de empoderamiento que se tiene frente a la organización.

A partir de este diagnóstico, y posterior análisis de antecedentes, estructura de proyecciones y estrategias, se elaboró una propuesta de solución al problema de la organización en lo referente a sistemas de compensación.

El tiempo para el diagnóstico, definición, diseño e implementación de las alternativas o soluciones propuestas será de seis (6) meses, es decir, el primer semestre del año 2013.

La investigación sobre los sistemas estratégicos de compensación busca un punto de equilibrio entre un buen sistema de compensación y la capacidad real de la empresa de sostener el sistema

2.4.4.2 Fuentes secundarias

Para el análisis de fuentes secundarias se estudiaron bibliografías de diferentes autores expertos en el tema, igualmente cibergrafía especializada en el área y revistas especializadas en la gestión estratégica y el marketing.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 PASADO, PRESENTE Y FUTURO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

3.1.1 El pasado en la gestión del talento humano.

De acuerdo con Boland (2007), define la evolución del talento humano en las fases Administrativa, gestión y de desarrollo estratégico.

3.1.1.1 Fase Administrativa

Esta etapa se desarrolló a principios de siglo XX, hasta 1960, en esta etapa el hombre se consideraba como un ser racional y económico, que respondía a incentivos económicos para mejorar los procesos de producción y fabricación.

La finalidad del área de gestión humana para esta época se determina a través del control, el cumplimiento de normas, la creación de estímulos económicos, los procesos de contratación y despido, todas estas funciones están subordinadas bajo las líneas de autoridad que determina la empresa.

3.1.1.2 Fase de gestión

Esta fase se desarrolló en los periodos comprendidos entre 1960-1980, se caracterizó por incluir en la gestión humana las necesidades sociales, psicológicas y de adaptación del hombre a la organización. De acuerdo con esta orientación las relaciones de las personas y las organizaciones son en doble vía, lo que permite obtener beneficios para ambas partes, sin embargo también se torna conflictiva cuando alguna de las partes no logra sus objetivos. Con este modelo de inter-relación la tendencia es la búsqueda de los logros de los objetivos organizacionales.

3.1.1.3 Fase de desarrollo estratégico

En esta etapa de desarrollo estratégico orienta sus esfuerzos a la implementación de medios laborales que faciliten el desarrollo de una labor, promueve el autocontrol y el compromiso para hacerlo, las recompensas están en razón a los compromisos adquiridos, la necesidad de autorrealización se verá recompensada en el logro de los objetivos de la organización. Se estimula el ingenio y la creatividad, sin embargo no se logra en su totalidad el aprovechamiento de las capacidades e ingenio del personal.

3.1.2 Presente de la gestión del talento Humano.

En los últimos años, la dimensión económica del comportamiento humano en el ámbito empresarial viene experimentando importantes cambios, desarrollándose teorías como la denominada Economía de la Organización y las Instituciones.

En este marco de pensamiento cabe mencionar la llamada “Teoría de la Satisfacción” de Herbert Simón (1957-1959), que eleva la satisfacción a axioma del comportamiento humano, “el interés hay que entenderlo en términos de satisfacción”, lo cual supone un rechazo del concepto de maximización u optimización.

El empleado además de tener en cuenta el nivel de ingreso que le proporciona el trabajo aportado, tiene en cuenta otros factores que obedecen fundamentalmente a sus motivos o características personales.

Como desarrollo de las teorías expuestas actualmente se articula el concepto de compensación total, y con base al mismo, la empresa no sólo debe contemplar la retribución en términos de rentabilidad, sino además deberá dar respuesta al conjunto de necesidades que se perciben como satisfactorias por sus empleados;

es decir, valorar aspectos como la motivación, el clima, el desarrollo, la formación, la conciliación de la vida personal y profesional, etc.

Los sistemas de compensación no deben entenderse únicamente como contraprestación al trabajo realizado. Los empleados desean oportunidades de progresar y aprender, quieren mayores responsabilidades para poner a prueba todas sus competencias, desean un liderazgo con valores medibles. Dar satisfacción a estas necesidades, es lo que asegura realmente la permanencia del mejor talento en las diferentes organizaciones empresariales.

Según la revista Dinero en su publicación Las 25 Mejores Empresas para Trabajar, (2009) define cuáles son las características que valoran los profesionales en una empresa, entre las cuales tenemos:

“Los nuevos profesionales tienen una visión frente al trabajo distinta de las generaciones anteriores: buscan tener más tiempo para ellos mismos, para sus familias y sus aficiones, horarios flexibles y oportunidades de desarrollo de carrera y por eso cada día es más importante la conciliación entre la vida personal y la laboral.” (p.25).

Dentro del esquema a proponer para resolver los requerimientos del recurso humano debemos hacer mención de los siguientes aspectos como parte integral del sistema de remuneración y que conforman los factores de permanencia en las empresas, según estudio de Ashby y Pell (2001):

- Desarrollo de carrera administrativa y posibilidades de capacitación y aprendizaje.
- Labor exigente, desafiante y excitante.
- Empleo con sentido y la oportunidad de «marcar la diferencia».
- Compañeros y Colegas sobresalientes.

- Formar parte de un buen equipo de trabajo.
- Un buen Líder.
- Ganar reconocimiento por una labor bien hecha.
- Disfrutar y Entretenerse con el trabajo.
- Autonomía y sentido de control sobre el propio trabajo.
- Flexibilidad en la jornada y horas de trabajo y en el vestir

Abad, Consultor de Marketing (2008) afirma que, para el empleado:

“El sueldo ya no es lo más importante, y lo que se denomina como salario emocional viene a ser un factor clave en la satisfacción del empleado. Mientras que un sueldo puede ser mejorado por la competencia, el factor emocional es lo que realmente lo diferencia y el que consigue que los empleados sean leales a la misma. Uno de los grandes desafíos de las empresas es conseguir despertar el compromiso de su gente y ver qué es lo que motiva realmente a cada uno”. (p. 18).

3.2 OBJETIVOS DE UN SISTEMA DE COMPENSACIÓN

- Compensar la aportación del empleado. (Funcional y Competencia)
- Atraer y retener los mejores profesionales. (Talento)
- Mejorar el rendimiento de la organización. (Excelencia)
- Aumentar los resultados de la empresa. (EBIT)
- Reconocer y desarrollar el capital intelectual. (Desarrollo)
- Fomentar e integrar los equipos humanos. (Sinergias)

De acuerdo con el análisis realizado por otros autores, reconocen que el recurso humano representa, el recurso más importante para la consecución de resultados.

En el escrito de Ana Dutra, publicado en la revista Executive Excellence No 94, bimestre Jul/Ago de 2012, la autora resalta que el conservar los mejores ejecutivos e inspirar al resto es una necesidad de creciente importancia dentro de las funciones de los directivos de cualquier organización. Así mismo resalta tres (3) alternativas para mantener retenido el mejor talento:

- a. “Identificar las personas que no puedes permitirte perder, para lo cual la clave es invertir en aquellas personas que están alineadas con la planeación estratégica de largo plazo de la empresa.
- b. Diferenciar entre lo que es bueno y lo que es perfecto, haciendo una adecuada selección entre ejecutivos de alto potencial y ejecutores, manteniendo los mejores de ambos bandos, pero teniendo muy en cuenta las necesidades de cada grupo.
- c. Conocer la generación de los empleados, lo cual le exige a la organización atender las necesidades o requerimiento de cada grupo de acuerdo con las expectativas ya identificadas de su generación.”

Pogorzelski, Harriot y Hardy, (2008) sugieren siete (7) claves para aplicar en la retención del mejor talento, las cuales definen así:

- a. Convierta a sus supervisores en aliados de retención. Esto puede hacerse ofreciéndoles beneficios asociados a la retención del mejor talento.
- b. Ofrezca un lugar de trabajo que respete, promueva y posibilite el balance entre vida personal y trabajo.
- c. Cree planes proactivos de sucesión que faciliten el “desarrollo de carrera” para los trabajadores con mejor desempeño.
- d. Ofrezca a los líderes de equipo herramientas para monitorear cómo se van sintiendo los empleados durante su ciclo laboral.

- e. Enfoque sus esfuerzos y recursos de retención en los trabajadores más talentosos o con mayor potencial.
- f. Produzca una “marca de empleador”, desde diferentes niveles. Esto promoverá el sentimiento de orgullo en los trabajadores.
- g. Recompense la movilidad interna con un sistema que permita a los trabajadores moverse de un área a otra sin consecuencias negativas.

3.3 SALARIO EMOCIONAL

Claudia Gómez, profesora e investigadora de temas de mercadeo del Colegio de Estudios Superiores de Administración, Cesa, realizó un estudio sobre el salario emocional, definiendo éste como: “El que trata de brindar a los empleados beneficios no monetarios, que les hagan sentirse cómodos y creen un valor adicional. Cosas que los hagan apegarse a su empresa y que la hacen diferente de las demás, como servicios concretos o dotaciones materiales.”

En el libro 'Marketing del talento: ¿Cromañones o Neandertales?', el español Juan Carrión plantea que las empresas saben que en la actualidad hay que crear organizaciones en las que los profesionales puedan utilizar y desarrollar sus capacidades, en las que el talento no sea sistemáticamente desaprovechado ante la indiferencia de todos.

En síntesis, el salario emocional comprende todas las razones que hacen que alguien trabaje contento, a gusto y con compromiso más allá del dinero, algo que repercute en la productividad.

Es importante que la empresa acepte su responsabilidad con el trabajador porque esto se verá reflejado en una empresa más productiva, con más calidad y un mejor ambiente laboral; en resumen una mejor organización.

Al margen de una retribución justa y al mismo nivel que el ofrecido por empresas del mismo sector, que es lo mínimo que el trabajador espera de su empresa, se encuentran los siguientes puntos que podemos clasificar como las prestaciones emocionales:

- a. La formación ofrecida por la empresa
- b. El conocimiento de lo que se espera de él cada día
- c. La calidad de la relación directa con su superior inmediato
- d. La oportunidad de expresar sus ideas y sugerencias
- e. Actuar y contribuir en otras áreas de la empresa
- f. Oportunidades de ascenso y promoción Planificación de la carrera profesional
- g. Retos profesionales
- h. Flexibilidad, libertad, seguridad estabilidad laboral
- i. Equidad entre el resto de compañeros
- j. Conocimiento de sus logros por parte de la dirección, el sentirse reconocido y apreciado

De esta manera una organización puede crear una verdadera sinergia colaborador-empresa y aumentar sus logros considerablemente.

Es importante recordar 2 cosas: Es más caro tener una rotación constante de trabajadores que brindarles un ambiente sano y donde se puedan desarrollar.

Un trabajador contento y con un estado de ánimo elevado difícilmente dejará la organización pese a que se le presenten ofertas de trabajo con retribuciones económicas superiores.

Gay Puyal (2009) expresa: “Se califica de emocional porque, con independencia del satisfactor de que se trate como atención a necesidades personales, elementos satisfactorios en el contexto del clima laboral, se busca aportar

satisfacción a algunos de los motivos intrínsecos como lo son búsqueda del sentido y significado de la vida”.

❖ ***Características del salario emocional***

Actualmente las organizaciones esperan que los empleados vinculados a la empresa sean proactivos, con iniciativa, colaboradores, y con un desempeño de calidad. No sólo se necesita que hagan su trabajo, sino que puedan dar mucho más de ellos. Las empresas buscan colaboradores llenos de energía, dedicados y que estén concentrados en su trabajo. Así como lo expresan Schaufeli y Salanova (2008), “las organizaciones buscan empleados que estén vinculados psicológicamente con su trabajo”. Esto se refiere a fortalezas personales, capacidades psicológicas desarrolladas y gestionadas para conseguir mejorar el funcionamiento organizacional y el desempeño, llamado Engagement. La vinculación psicológica con el trabajo se define como un estado mental positivo y que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción, los anteriores son los tres elementos, componentes principales del Engagement.

De acuerdo con estos dos autores Schaufeli y Salanova (2008), cada uno de estos elementos comprende:

- “El vigor es el que conlleva a altos niveles de energía y activación mental al desempeñar el trabajo, es el que a pesar de las dificultades, hace que se invierta mayor esfuerzo.
- La dedicación es una alta implicación laboral, se manifiesta con un sentimiento de entusiasmo, orgullo y reto por el trabajo.
- La absorción implica estar totalmente concentrado en el trabajo, se puede experimentar que el tiempo pasa muy rápido realizando las actividades para las cuales se contrata, se tienen dificultades en desconcentrarse o desligarse de lo que se hace, dada la alta concentración y disfrute.”

De acuerdo con Martínez Lugo (2009); la literatura organizacional se refiere al compromiso o Engagement como un constructo claramente motivacional ya que posee componentes de activación, energía, esfuerzo y persistencia y está dirigido a la consecución de objetivos. Las personas vinculadas psicológicamente con sus trabajos se muestran enérgicas, unidas a sus actividades laborales y se sienten totalmente capaces de responder a las demandas de su puesto de trabajo con absoluta eficacia.

Con esta propuesta se quiere plantear que para enganchar al empleado psicológicamente con la organización, se deben implementar mecanismos orientados a trabajar con los colaboradores el salario emocional, para incrementar la competitividad de las organizaciones.

Los cambios vividos en los últimos años en el mercado laboral han dado un vuelco a los conceptos cotidianos sobre los elementos de motivación de los trabajadores con la empresa. Antes, el salario y la experiencia se consideraban lo más importante, pero hoy en día el cambio en la visión de lo que es gestión humana en las organizaciones y por ende el talento humano, obligan a las empresas a trabajar en el denominado Salario Emocional, entendiéndolo como los incentivos no monetarios que reconocen los logros de los empleados y destinados a satisfacer necesidades de tipo personal, familiar y profesional del empleado, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de éste y la de su grupo familiar.

La conciliación entre la vida profesional y personal, la búsqueda de formación, y un plan de carrera dentro de las organizaciones son los elementos que conforman la estructura del concepto de Salario Emocional.

Una buena propuesta, estructurada y comunicada a los colaboradores, puede proporcionar a la empresa un importante margen competitivo, para atraer al

personal clave dentro de la organización y retener la fidelidad de los colaboradores más valiosos.

Grass Roots, multinacional enfocada en ayudar a las organizaciones a mejorar sus resultados empresariales, ha elaborado 8 claves para motivar a través del Salario Emocional:

- a) Sea transparente: Reconocer a los colaboradores abiertamente y que los demás sepan porqué han sido reconocidos; contribuye a incrementar el rendimiento.
- b) Mantenga una comunicación fluida: Desarrollar estrategias de comunicación asertivas donde la política o programas de reconocimiento sea tan claro que los compañeros y jefes puedan explicar el esquema y entender cuáles acciones serán reconocidas.
- c) Busque en todo momento la vinculación emocional empleado/empresa: Crear vínculos emocionales para que la relación trascienda es uno de los objetivos del salario emocional, orientado a conseguir la satisfacción de los empleados.
- d) Identifique las –verdaderas- necesidades de los empleados: Se debe tener un contacto permanente con la gente, porque es allí viviendo en el día a día es donde se identifican las necesidades de las personas y se pueden generar proyectos orientados a cumplir con las verdaderas necesidades de los empleados.
- e) No retrase los reconocimientos: Es importante que los reconocimientos se den en un tiempo prudente ya que la inmediatez de las recompensas aseguran un comportamiento genuino.

- f) No descuide la supervisión: los líderes juegan un papel importante en un programa de reconocimiento, ya que son ellos quienes pueden afirmar y evidenciar los comportamientos esperados de los colaboradores.
- g) Valore adecuadamente las aportaciones: Es importante evaluar la política de recompensas y permitir que abarque al mayor número de posibles empleados y departamentos.
- h) Tenga presente que el dinero no se recuerda: Cuando se da una recompensa en dinero, éste no tarda en desaparecer, dadas las deudas y necesidades diarias. Una buena atención al colaborador generará una mayor recordación y un mayor impacto motivacional. Lo anterior si se tiene en cuenta en programas de ayudas que puedan ser percibidos día a día, un cambio en el horario, beneficios en salud, educación, descuentos de nómina de productos no suntuosos, permisos para situaciones con los hijos; las pequeñas recompensas y los agradecimientos no se olvidarán.

“Los tiempos en los que el tamaño y la rentabilidad eran los máximos indicadores de estar trabajando en una buena empresa han quedado atrás”, declara Sonsoles Martín, Directora de Formación de Grass Roots.

“Hoy en día hay un nuevo baremo de indicadores, entre los que la vinculación emocional con la compañía para la que se trabaja es un punto clave. Las empresas que sepan adaptarse tendrán una ventaja añadida a la hora de atraer a nuevos talentos, y retener a sus empleados más brillantes”.

3.4 SALARIO

“Se denomina salario porque se busca la identificación y la relación con contraprestación y, también, con reciprocidad, equidad y frecuencia” Gay Puyal (2009).

3.5 EMOCIONAL

“Se califica de emocional porque, con independencia del satisfactor de qué se trate como atención a necesidades personales, elementos satisfactorios en el contexto del clima laboral, se busca aportar satisfacción a algunos de los motivos intrínsecos, como lo son búsqueda del sentido y significado de la vida”. Gay Puyal (2009).

3.6 OTRAS DEFINICIONES DE SALARIO EMOCIONAL

“El salario emocional tiene que ver con la calidad de vida y la conciliación de la vida familiar y personal con la laboral.

No se trata necesariamente de aumentar los ingresos, pero sí de que mejoren factores como más tiempo, mayor tranquilidad, menor estrés y más reconocimiento por parte de la empresa.

El salario emocional relaciona al empleado con la empresa. Mientras el primero aporta sus conocimientos, experiencia y dedicación, que la empresa le paga un salario y le da ciertos beneficios. Es un intercambio de habilidades y capacidades.” (¿Sabe usted que es el salario emocional?, Marzo, 29, párr. 4).

3.6.1 Claves para la implementación del salario emocional.

De acuerdo con Gallardo (2012), Existen tres claves a tener en cuenta al momento de implementar el salario emocional en las empresas, una comunicación que motive, unos sistemas y objetivos organizacionales contextualizados y valore los intangibles.

3.6.1.1 Comunicar para motivar

Este aspecto hace referencia a la claridad que debe existir entre el empleado y la empresa, donde el empleado debe saber que se espera de él, y la empresa debe comunicar los objetivos organizacionales que se esperan lograr con su desempeño.

3.6.1.2 Sistemas y objetivos organizacionales contextualizados

Para una mejor comprensión de los objetivos organizacionales, es importante entender los objetivos a través de herramientas como el Cuadro de Mando integral o la estructuración de objetivos en cascada, donde se permita visualizar el aporte que hace cada individuo al logro de las metas de la organización y la interrelación existente entre las diferentes áreas, lo que permite identificar el impacto de cada trabajador en el área y a su vez en los objetivos generales de la empresa.

3.6.1.3 Valore los intangibles

Reconozca y valore la forma de cómo se deben hacer las cosas, como sus empleados se identifican con la ideología de la organización, cómo reconocen las causas de los problemas y cómo proponen diferentes formas de solucionarlos, respetando así, los valores y principios de la organización. Hoy las organizaciones deben trascender hacia un compromiso espiritual, donde somos parte de un todo y lo que afecta a un área pequeña, afecta a toda la organización.

3.7 SALARIO EN EL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

Como lo destaca el Vargas Muñoz (1994), un enfoque práctico, en el seno del área de recursos humanos es una serie de relaciones básicas para la

determinación de los salarios, pues para que un salario resulte bien determinado es conveniente que la organización esté bien estructurada, y para que todo esto ocurra se necesita un buen diseño de los cargos y de sus propias relaciones. Debe entenderse que para que tal diseño resulte bien, también deben asignarse de manera adecuada las funciones de cada cargo, y para que dichas funciones tengan coherencia es obligatorio distribuir de modo apropiado las tareas de cada función, lo que sin duda conduce a procesos, procedimientos y métodos operativos indispensables para entender bien un cargo y su ejecución.

La fijación de salarios busca un efecto productivo frente a los objetivos de la organización y ello es posible además si se hace una buena selección de personal con evidencia de las competencias que se definan en la organización, pues de nada sirve establecer un buen salario si el beneficiario no se adapta a los requerimientos del cargo. De manera simultánea, es indispensable subrayar que el salario no lo es todo y que para que surta el efecto deseado deben desarrollarse actividades colaterales y complementarias que refuercen la optimización del salario, como buenas comunicaciones, dirección adecuada de los grupos, comprensión de las motivaciones de las personas, incentivos psicológicos, procesos de socialización y sentido de pertenencia hacia la organización, clima laboral favorable y bienestar general.

El autor Muñoz (1994) recomienda que debe hacerse mucho énfasis en estas actividades, dado que en la organización, de algún modo, las personas experimentan un grado de confinamiento que si no se maneja de manera apropiada produce efectos contrarios a los esperados.

“Entiéndase además que, por principio, a las personas debe enseñárseles el qué y el cómo no solo de su cargo sino también de su empresa general, ya que solo así su trabajo será más enriquecedor y habrá de apreciar mejor su salario”, (Muñoz, 1994).

“El creciente ritmo de cambios que afecta a las sociedades exige a las organizaciones que sean competitivas; para ello, las empresas deben mejorar su productividad y su capacidad de innovación. Pero esos cambios afectan también a las personas y muchas veces derivan en estrés; para hacer frente a este riesgo, una buena herramienta es el salario emocional, que contribuye a la salud de los empleados, mejora la productividad e incrementa la innovación, lo que aumenta la capacidad competitiva de la organización” ,(Gay Puyal, 2006, p. 44) .

3.8 REQUERIMIENTOS NORMATIVOS COLOMBIANOS PARA EL PAGO DE SALARIOS

3.8.1 Definición normativa de Salarios.

Según el Código Laboral Sustantivo del Trabajo, define el salario como:
ARTICULO 127. ELEMENTOS INTEGRANTES:”Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones.”

3.8.2 Elementos que no constituyen salario

ARTICULO 128. PAGOS QUE NO CONSTITUYEN SALARIO. “No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedentes de las empresas de economía solidaria y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para enriquecer su

patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes. Tampoco las prestaciones sociales de que tratan los títulos VIII y IX, ni los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencional o contractualmente u otorgados en forma extralegal por el {empleador}, cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en dinero o en especie, tales como la alimentación, habitación o vestuario, las primas extralegales, de vacaciones, de servicios o de navidad.”

3.8.3 Pagos laborales no constitutivos en salario

La ley 1393 del 2010 establece cuantos son los topes máximos no constitutivos de salario, para lo cual definió que:

ARTÍCULO 30.” Sin perjuicio de lo previsto para otros fines, para los efectos relacionados con los artículos 18 y 204 de la Ley 100 de 1993, los pagos laborales no constitutivos de salario de las trabajadoras particulares no podrán ser superiores al 40% del total de la remuneración”.

De acuerdo con este análisis las empresas podrán realizar una serie de bonificaciones a sus trabajadores, con el fin de mejorar sus ingresos y mejorar el pago de impuestos; lo que permite una relación ganadora para ambas partes.

3.8.4 Discriminación y equidad salarial.

La ley 1496 del 29 de diciembre del 2011 ratifica el derecho equitativo que tienen todos los seres humanos a un ingreso digno, en esta ley se determina que:

Artículo 10. “Igualdad de los trabajadores y las trabajadoras. Todos los trabajadores y trabajadoras son iguales ante la ley, tienen la misma protección y garantías, en consecuencia, queda abolido cualquier tipo de

distinción por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma a retribución, el género o sexo salvo las excepciones establecidas por la ley.”

3.8.5 Factores de remuneración

ARTICULO 3: “Discriminación directa en materia de retribución laboral por razón del género o sexo: Toda situación de trato diferenciado injustificado, expreso o tácito, relacionado con la retribución económica percibida en desarrollo de una relación laboral, cualquiera sea su denominación por razones de género o sexo.

Discriminación indirecta en materia de retribución laboral por razón del género o sexo: Toda situación de trato diferenciado injustificado, expreso a tácito, en materia de remuneración laboral que se derive de norma, política, criterio o práctica laboral por razones de género a sexo.

ARTICULO 4: “Factores de valoración salarial. Son criterios orientadores, obligatorios para el empleador en materia salarial a de remuneración las siguientes:

- a) La naturaleza de la actividad a realizar;
- b) Acceso a las medias de formación profesional;
- c) Condiciones en la admisión en el empleo;
- d) Condiciones de trabajo
- e) La igualdad de oportunidades y de trato en materia de empleo y ocupación, con objeto de eliminar cualquier discriminación
- f) Otras complementas salariales.”

De acuerdo con el análisis de la normatividad colombiana y los nuevos retos que enfrentan las empresas colombianas, se evidencia que existe un marco jurídico que busca la dignificación de los trabajadores y trabajadoras colombianos, sin embargo conocer el cómo se puede combinar estas normas en beneficios de las

personas y las organizaciones, son los nuevos retos que enfrentan las empresas en el país.

3.9 HALLAZGOS Y RETOS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

3.9.1 Hallazgos

En el análisis realizado por la empresa de consultoría Human Capital, a más de 600 empresas colombianas se encontró que:

- a) “La inflación está dejando de ser el principal indicador para tomar las decisiones de incremento salarial.
- b) Cada vez más la paga fija pierde participación frente a la remuneración variable.
- c) En los últimos 10 años no solo ha aumentado significativamente la utilización de la flexibilización salarial, sino que la acogida voluntaria es casi unánime
- d) La remuneración variable ha permeado todos los niveles de la organización
- e) La utilización de beneficios viene en aumento promovida principalmente por las empresas.

Las alternativas de ahorro, inversión y salud han ido ganándole terreno a las alternativas netamente de consumo.

El salario emocional se convierte en una opción para la retención del talento humano.

Las compañías se están comprometiendo cada vez más con el desarrollo de su empleado y su identificación de potenciales.”

3.9.2 Retos

Según los análisis realizados por esta misma empresa, los nuevos retos en la gestión humana para las empresas, se enmarcan en cuatro grandes tendencias: Remuneración estratégica, alineación organizacional, Gestión del talento, salario emocional.

3.9.3 Remuneración estratégica

La remuneración estratégica hace referencia a que las empresas estén alineadas en su estrategia retributiva con las normas que la regulan, hoy en día no basta con remunerar bien, lo importante es conocer cómo hacerlo frente a la flexibilización salarial, que en la actualidad la normatividad colombiana lo permite.

Bruna Bocci, Directora corporativa de Negocios Cluster Norte para Belcorp manifiesta que: “Los ahorros generados a partir de la flexibilización salarial han permitido destinar recursos hacia proyectos que han incrementado la efectividad de nuestra estructura organizacional, hacia el esquema de remuneración variable estratégica y hacia un proyecto de desarrollo efectivo de nuestro talento humano”.

3.9.4 Alineación organizacional

La alineación organizacional hace referencia al diseño de estrategias integradoras entre las personas, los procesos, para dar respuesta de manera efectiva a los clientes, es por ello que la gestión humana deberá ser parte estratégica del modelo de negocio de la compañía.

3.9.5 Gestión del talento

La gestión del talento no solo apunta a potenciar las competencias del empleado, sino a la integración y desarrollo de su entorno familiar, lo que se busca con esta nueva gestión es el equilibrio entre la vida personal y laboral. Para ello la flexibilización de los horarios de trabajo, la calidad del entorno de trabajo, la apertura como equidad de género, y la claridad en el panorama profesional y de crecimiento al interior de las compañías son los nuevos retos dentro de las perspectivas organizacionales en la gestión del talento humano.

3.9.6 Retos de la gestión humana en cuanto a salario emocional.

Encontrar mecanismos que retribuyan e incrementen la productividad, al mismo tiempo que retengan el mejor talento de forma sostenible para las empresas, debe ser un tema que ocupe los líderes de Gestión Humana, orientados a proponer otros sistemas de remuneración, compensación y beneficios para los empleados.

“El mejoramiento de la calidad de vida de los empleados mediante el diseño y formalización de políticas de salario emocional, se está imponiendo como una tendencia entre las compañías que no sólo quieren mejorar la productividad, sino incorporar ingredientes de humanización en sus prácticas. De acuerdo a la Encuesta Salarial y Tendencias de Gestión Humana 2012 – 2013, el 42% de las empresas cuenta con prácticas de salario emocional o prácticas de conciliación de vida – trabajo, que integra cinco líneas de acción de alto impacto para la nueva fuerza laboral”; así lo destaca la revista especializada de Human Capital, expertos en Consultoría en Gestión Humana, donde describen líneas como: la calidad en el empleo, desarrollo profesional, flexibilidad temporal y espacial, servicios de apoyo a la familia e igualdad de oportunidades”.

Aunque el concepto general de calidad de vida en el trabajo puede ser un poco subjetivo, finalmente lo que busca es proponer iniciativas que reduzcan el conflicto entre la vida laboral y personal. Se busca facilitar estructuras de trabajo donde las personas se sientan cómodas, con igualdad de oportunidades y calidad en el empleo. Donde se generen espacios para facilitar un trabajo a lugares cercanos a su vivienda, que las personas puedan combinar su rol de empleados con sus actividades favoritas.

La tendencia es permitir estos espacios en las organizaciones con el objetivo de generar bienestar y calidad de vida, teniendo en cuenta que se va a tener una repercusión directa en la productividad y en otros indicadores que afectan positivamente los resultados del negocio como son ausentismos y rotación.

4. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA LITOEMPAQUES S.A.S

4.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA LITOEMPAQUES S.A.S



4.1.1 Reseña histórica de la organización

Litoempaques S.A.S. fue creada el 16 de Marzo de 1995 por Compañía de Galletas Noel S.A.S. cuando ve la necesidad de especializarse en una compañía independiente la producción de envases decorativos y de hojalata.

Actualmente Litoempaques S.A.S., cuenta con personal calificado y con instalaciones completas, dotadas con la infraestructura para los tres procesos productivos: litografía en hojalata, ensamble de envases metálicos decorativos o elaboración de elementos en hojalata y empaque de alimentos; además de manejar un cuarto proceso, conocido como Maquilia In House.

4.1.2 Misión

En LITOEMPAQUES S.A.S promovemos la formación y el desarrollo integral de nuestra gente; ofrecemos productos y servicios de impresión y empaque, en mercados nacionales e internacionales, generando una relación de confianza con nuestros clientes.

Con nuestro trabajo aseguramos diferenciación, crecimiento, rentabilidad y permanencia en el negocio, con respeto por el medio ambiente y la comunidad.

4.1.3 Visión

En LITOEMPAQUES S.A.S trabajamos competitivamente para constituirnos en la mejor opción de nuestros clientes ofreciendo productos y servicios que dan diferenciación.

4.1.4 Valores corporativos

❖ CALIDAD

Hacemos el trabajo bien hecho desde el principio, damos lo mejor de nosotros y buscamos siempre soluciones simples y efectivas.

❖ INTEGRIDAD

Actuamos con honestidad y lideramos con el ejemplo.

❖ RESPONSABILIDAD

Obramos con perseverancia para lograr nuestros compromisos.

❖ SERVICIO

Servimos con devoción y orientamos todo nuestro esfuerzo para asegurar la lealtad de clientes y consumidores.

❖ TRABAJO EN EQUIPO

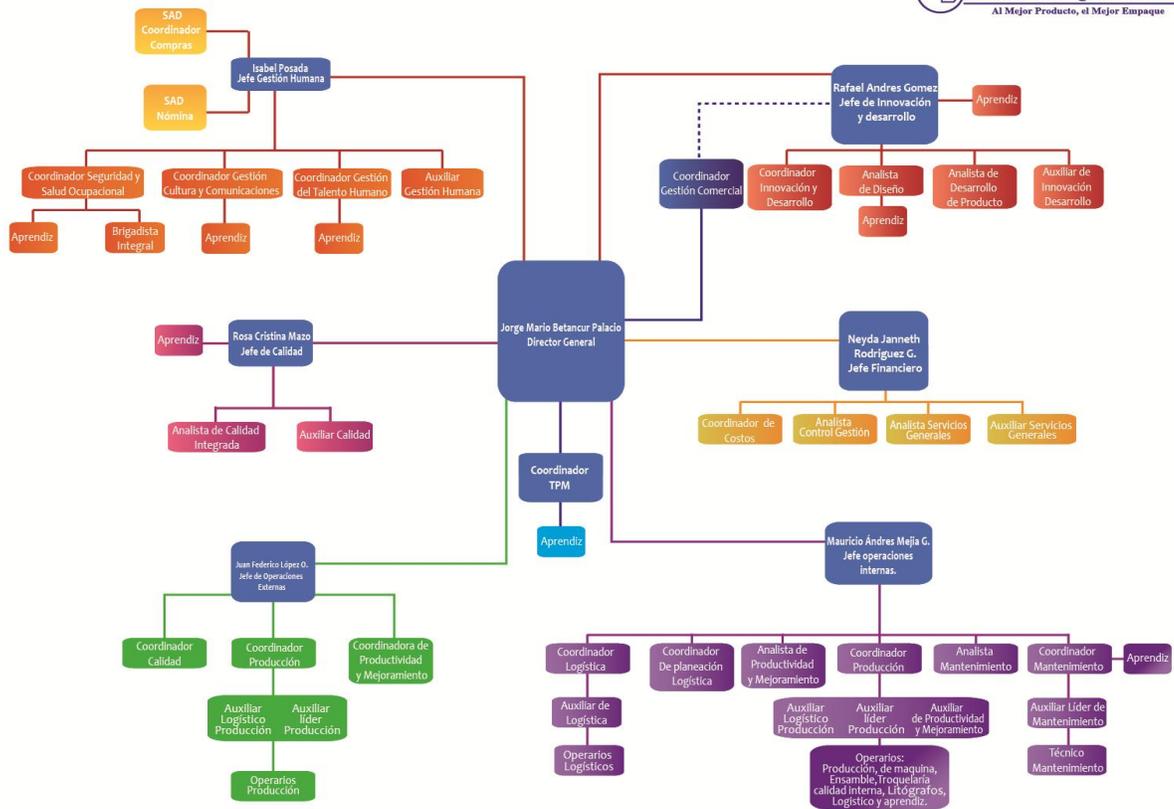
Unimos talentos y esfuerzos para el logro de nuestros objetivos comunes, escuchamos a todos con atención, valoramos la diversidad de opiniones y mantenemos relaciones de confianza.

4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La estructura organizacional de la empresa está definida de manera horizontal, distribuida en seis grandes áreas, Gestión del Talento Humano, Innovación y Desarrollo, Calidad, Análisis Financiero, área de Operaciones Internas y Externas, a continuación se podrá identificar cada una de esta áreas con sus líneas de dependencia y relación.

Gráfico 1. Estructura organizacional de la empresa Litoempques S.A.S

Estructura Organizacional



4.3 CADENA DE VALOR

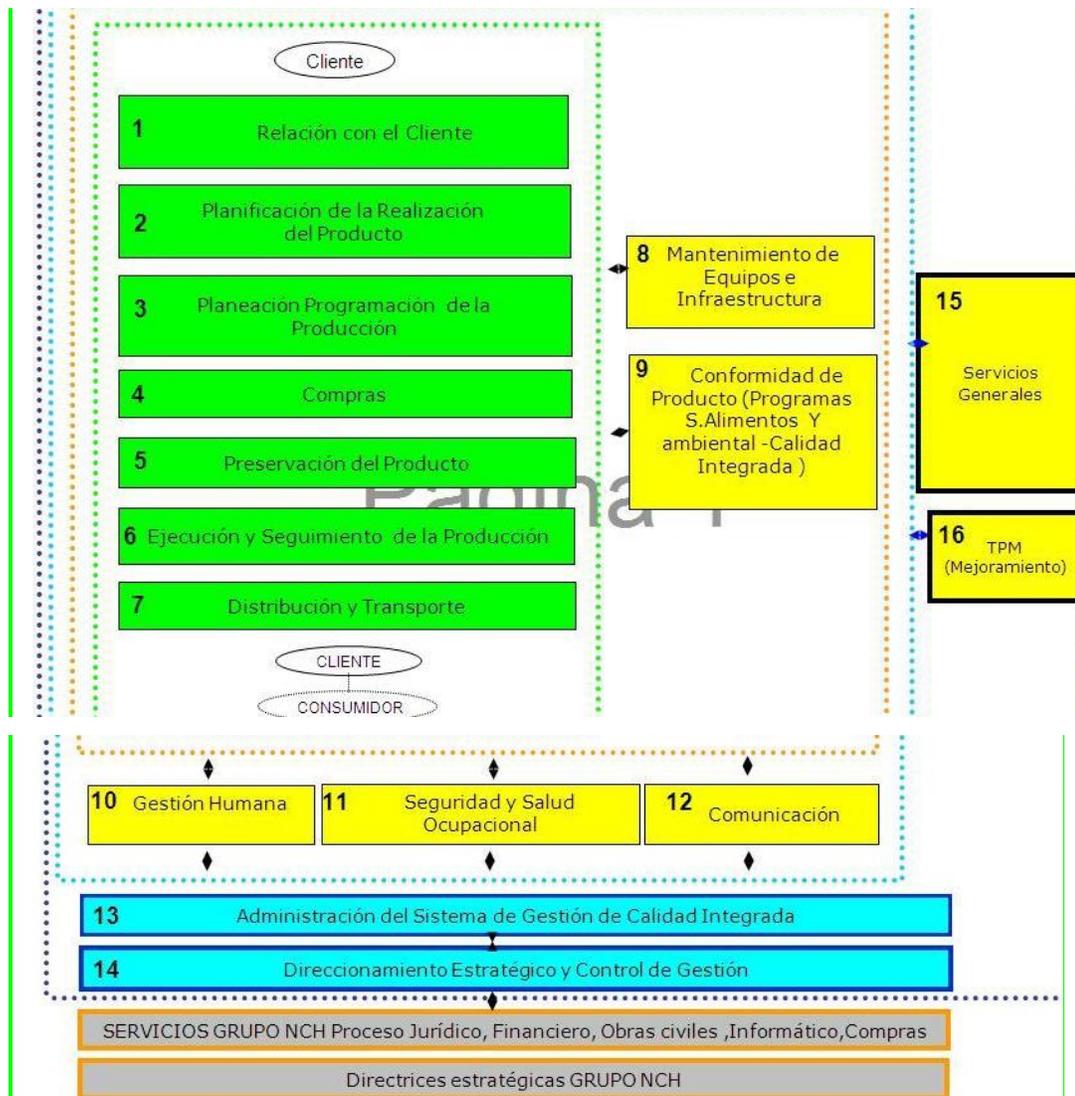
Se le denomina cadena de valor al conjunto de actividades desarrolladas por una empresa para prestar un servicio, comercializar o transformar un producto que genere valor para el cliente final.

Para el caso de Litoempaques S.A.S, la cadena de valor está compuesta por tres macroprocesos.

- a. Procesos Estratégicos: Estos procesos lo conforman Direccionamiento Estratégico y la Administración del Sistema de Gestión de la Calidad Integrada.
- b. Procesos tácticos: Los procesos operacionales o tácticos están conformados por Relaciones con el Cliente, Planificación de la Realización del Producto, Planificación de la Programación de la Producción, Compras, Preservación del Producto, Ejecución y Seguimiento de la Producción y Distribución y Transporte.
- c. Procesos de Apoyo: Los procesos de apoyo son aquellos que no tienen relación directa con la operación, sin embargo son indispensables para el cumplimiento de valor para el cliente, en el caso de Litoempaques S.A.S estos procesos están compuestos por el subproceso de Gestión Humana, Seguridad y Salud Ocupacional, y Comunicaciones.

En la gráfica dos, se podrán identificar cada uno de estos procesos de generación de valor en la empresa Litoempaques S.A.S, los cuales le permiten a la empresa el cumplimiento de la promesa de valor para el cliente.

Grafica 2. Cadena de valor de la empresa Litoempaques S.A.S



4.4 ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

4.4.1 Características de los procesos de gestión del talento humano en Litoempaques S.A.S

4.4.1.1 Proceso de selección.

Los procesos de selección en la empresa, son liderados por la jefatura de gestión humana y los jefes de cada área; el proceso consta de:

a) Entrevistas y pruebas psicotécnicas: Es el primer filtro del proceso de selección, donde se realiza una entrevista al candidato para conocer con mayor detalle sus intereses, necesidades, preferencias y experiencia para el cargo al cual se postula, igualmente en esta misma etapa se realiza una prueba psicotécnica, que permita identificar cuál es su potencial para el cargo. Una vez el candidato aprueba esta fase, será citado para una segunda etapa del proceso que consiste en el análisis de casos.

b) Análisis de caso: El análisis de caso es una prueba diseñada con un caso real de la empresa y del cargo para el cual se presentará, el objetivo de esta prueba, es valorar la toma de decisiones, los conocimientos técnicos y habilidades requeridas para el cargo.

c) Entrevista especializada: En esta etapa, la entrevista la realiza el jefe de proceso, tiene como finalidad profundizar en las competencias específicas del ser, saber y saber hacer requeridas para el cargo.

Una vez el candidato presenta todas las pruebas del proceso de selección, los puntajes más altos son los seleccionados para la vacante que requiere la empresa.

a) Fortalezas: El proceso de selección tiene diseñados los instrumentos para hacer la inducción, se tienen identificados los responsables de cada etapa y existen un manual de perfiles para cada cargo.

b) Debilidades: El proceso de selección no está totalmente estructurado, dado que en muchos casos solo se tiene en cuenta los conceptos de las personas que realizan la entrevista, sin aplicar de forma argumentada los instrumentos disponibles para la selección.

Cuando existen vacantes, los parámetros para la postulación, no son conocidos ni difundidos en las diferentes áreas de la empresa.

Falta estandarización y aplicar constantemente los instrumentos diseñados para cada etapa del proceso.

4.4.1.2 Proceso de inducción

La primera etapa del proceso de inducción se hace a nivel corporativo, se presenta el sistema de gestión de calidad integrada, se da a conocer el pacto colectivo, manual de estilo, se hace presentación del equipo de gestión humana, el programa de innovación y plan estratégico de la empresa con su respectiva estructura. Al final del proceso de inducción, se hace un recorrido por la empresa y se evalúa la comprensión de los aspectos principales.

a) Fortalezas: Es uno de los procesos de mayor fortaleza de la empresa porque está documentado y se aplica adecuadamente

Los facilitadores son internos con formación de formadores

Los módulos están diseñados y aplicados con los requerimientos técnicos y didácticos.

b) Debilidades: En este proceso aún no se reconocen debilidades significativas, dado que es uno de los procesos de mayor importancia para la empresa, porque se busca que el personal nuevo que ingresa conozca muy bien sus tareas y la estructura organizacional de la compañía.

4.4.1.3 Proceso de entrenamiento

El proceso inicia con la activación del integrante nuevo en el aplicativo de gestión humana que maneja la empresa, la finalidad de esta activación, es revisar el contenido del específico del entrenamiento que debe recibir o hacer los ajustes de entrenamiento si es necesario. Una vez aprobado, se hace la programación de entrenamiento específico en el área, acompañado por el jefe del proceso, el cual realiza los registros de entrenamiento en los formatos definidos para esta etapa.

a) Fortalezas: El proceso tiene documentado todas las actividades a realizar en el entrenamiento según el cargo.

La información está registrada en formatos que permiten verificar el proceso

b) Debilidad: Se dilata el tiempo de entrenamiento por que el jefe no acompaña lo suficiente

Falta de compromiso por parte de los jefes y se deja muy autónomo.

No se ha implementado un formato para la evaluación de este proceso.

La información es de baja calidad y de manera informal, lo que genera reprocesos y sobrecostos por los nuevos tiempos que se deben agendar.

4.4.1.4 Diseño de cargos

Todos los cargos de la empresa tienen diseñado su perfil, el cual contiene responsabilidades, alcances del cargo, requerimientos de experiencia, formación académica, personal a cargo, indicadores, decisiones, jefe inmediato, conocimientos y habilidades que se requieren.

a) Fortalezas: La construcción de cada cargo se realizó con asesoría especializada.

Se tiene definido el proceso con indicadores y responsabilidades claras, donde permite medir a la persona frente a los requerimientos del cargo.

Se tiene planeado implementar el sistema de medición individual frente a los requerimientos del cargo.

b) Debilidad. No se ha definido de manera clara y concreta la aplicación del sistema medición, ni el plan de mejora a ejecutar con las personas que no cumplen los objetivos frente al cargo.

4.4.1.5 Sistemas de mantenimiento de personal

En la actualidad se tiene estructurado el sistema de formación y capacitación, de acuerdo con los criterios de presupuesto, necesidades puntuales de cada proceso y el ingreso de personal nuevo a la compañía.

4.4.1.6 Salarios

La empresa tiene diseñada una curva salarial, la cual fue construida teniendo en cuenta el alcance del cargo, si tiene personal a cargo, y si cumple con las competencias requeridas. Sin embargo, esta curva es manejada como información confidencial en la dirección de la empresa, lo que genera rumores, desconfianza e inconformidad de los trabajadores frente al salario que reciben por la labor que realizan.

4.4.2 Pacto colectivo.

En este acuerdo están todos los empleados de la empresa, los cuales reciben los siguiente privilegios: dinero por adhesión al cargo, prima extralegal de navidad, prima de vacaciones, auxilio por calamidad doméstica, estudio, matrimonio, hijos, lustro por cinco, diez y veinte años además se entrega tres subsidio por excelencia académica.

4.4.3 Valoración de desempeño

El proceso tiene tres etapas, la primera al inicio del año en el mes de enero, donde se hacen acuerdos de indicadores y metas asociados al perfil del cargo, en el mes de junio se hace seguimiento a los indicadores y metas definidas, en diciembre, se realiza una calificación final frente al logro de las metas. Los resultados de las evaluaciones son conocidas por los involucrados según el cargo.

4.4.4 Sistema de comunicación

La empresa maneja su sistema de comunicación mediante una red de intranet, donde puede acceder todo el personal de la empresa, igualmente maneja

carteleras ubicadas estratégicamente en las oficinas, planta de producción y zonas de descanso del personal.

a) Sistema de comunicación Integrada.

Los sistemas de comunicación integrados, están conformados por grupos primarios, de ellos hacen parte el personal administrativo y de rangos medios, los cuales se reúnen entre dos o cuatro veces al mes según se tenga la necesidad, para planificar, programar y comunicar el cumplimiento de metas y novedades de la administración.

Este sistema de comunicación busca bajar la información de la dirección, para operativizarla en cada una de las áreas de la organización, un aspecto importante a tener en cuenta, es que a pesar que los trabajadores operativos tienen pacto colectivo, no tienen representación en los grupos primarios de trabajo, lo cual desmotiva al personal de planta.

4.4.5 Programa de éxitos innovadores.

Este programa busca el estímulo de nuevas ideas y mejoras para la empresa. Sin embargo no se cuenta con una metodología de trabajo que permita a los empleados el estímulo de buscar mejoras reales para la organización.

Para participar, los empleados por iniciativa propia deben proponer nuevas ideas, las cuales deben ser desarrolladas en tiempo de ellos, en un aplicativo que maneja la compañía, esta idea es evaluada por un comité, si la iniciativa cumple con los objetivos propuestos, se postula en el programa de éxitos innovadores, donde será calificada mediante un sistema de puntos, que pueden ser redimidos por premios.

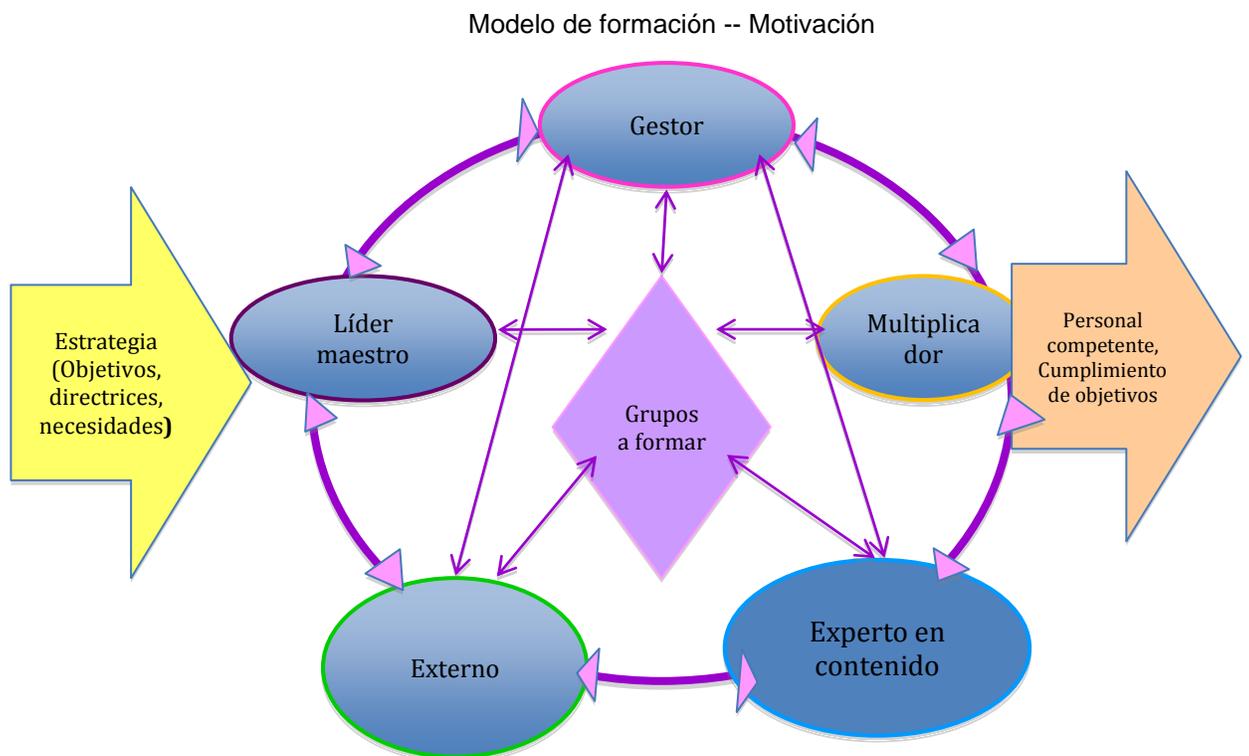
4.4.6 Comité de convivencia

La empresa maneja un comité de convivencia, el cual busca intervenir en el manejo y mejora de conflictos que se presenta al interior de la empresa.

4.4.7 Sistema de formación de la empresa Litoempaques S.A.S

La empresa cuenta con una red de formadores internos, capacitados bajo un modelo de formación propio de la compañía, los cuales son los encargados de hacer los programas de capacitación y entrenamiento al personal nuevo y antiguo de la compañía. A continuación se mostrará un gráfico que permite identificar el proceso de capacitación de la empresa.

Gráfico 3. Proceso de capacitación de Litoempaques S.A.S



4.4.8 Cosmovisión de la formación

El entorno empresarial es dinámico y cambiante, para que las empresas puedan ser flexibles, rentables y competitivas, es necesario invertir en su mayor recurso, el capital humano, en desarrollar y fortalecer sus competencias, para que puedan realizar su trabajo de la mejor manera, orientados hacia el mejoramiento continuo. El proceso de formación debe convertirse en una herramienta apalancadora de los objetivos estratégicos, a través de la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional, que permitan facilitar la adaptación a los cambios que puedan presentarse al interior de la compañía y también a aquellos que se generan por factores externos, de tal manera que los resultados se puedan evidenciar en el menor tiempo posible. La formación en las empresas debe ser ese valor agregado que le da continuidad y dinamismo al negocio.

En la compañía el proceso de formación hasta ahora, ha funcionado bajo el esquema de capacitar a las personas, es decir en compartirles una información determinada, quedándonos cortos en la validación de la comprensión y en el seguimiento de la aplicación de este conocimiento adquirido, que debería verse reflejado en el desarrollo de una competencia requerida para desempeñar su rol; no estamos garantizando todo un proceso de enseñanza - aprendizaje significativo, que nos permita gestionar no solo conocimientos, si no también habilidades y valores en las personas de forma permanente y productiva, fortaleciendo así la cultura organizacional.

Es importante considerar que el proceso de formación no debe ser reactivo a las solicitudes puntuales de capacitación de otros procesos como hasta ahora se ha trabajado, es necesario tener una visión anticipada de las necesidades de la organización las cuales surgen desde el direccionamiento estratégico, y necesidades del negocio, además de una forma sistémica que permita integrar todos los procesos, focalizándose en unos objetivos comunes y de alto impacto.

Debemos generar la suficiente motivación en las personas para que participen de forma activa y comprometida en sus procesos de formación, que transforma el hacer, el saber y el ser de cada uno de ellos, retribuyéndole a la empresa con un alto rendimiento en el desempeño de sus funciones. Un elemento que debemos fortalecer es pasar de desarrollar habilidades, a desarrollar competencias, lo cual se alcanza trabajando en conjunto con los líderes de los procesos, quienes son nuestros mejores aliados en el proceso del aprendizaje organizacional.

Se tiene definida nuestra cultura organizacional que comienza con el slogan “Hacemos lo que nos gusta, hacemos lito”, apoyándonos desde el proceso de formación en fortalecer nuestros valores corporativos, buscando generar un alto sentido de pertenencia hacia la compañía por parte de todos nuestros colaboradores, trabajando en cada una de nuestras responsabilidades con pasión y alegría, por esto queremos hacer las cosas bien hechas desde el principio; pero sabemos que para lograr estos buenos resultados, debemos convertirnos en un gran equipo de trabajo, demostrando interés por el bienestar de los compañeros, siendo optimistas y visionarios frente a los cambios que puedan presentarse, esta cultura puede apalancar el modelo de formación porque cuando hacemos lo que nos gusta lo hacemos bien hecho.

4.4.9 Direccionamiento táctico y estratégico de los procesos de formación para la empresa.

Litoempaques S.A.S hace parte del negocio de galletas (NOEL), el cual está inscrito en el Grupo Nacional de Chocolates, desde allí se brinda un direccionamiento estratégico para todos los negocios del grupo, a través de sus 6 objetivos estratégicos : Crecimiento Rentable, Desarrollo Sostenible, Expansión Internacional, Innovación, Satisfacción de Clientes y Consumidores, Crecimiento de los Mercados y Liderazgo.

La estrategia de Litoempaques S.A.S se fundamenta en alcanzar un Crecimiento Rentable, Desarrollo Sostenible, en ser Innovadores, en la Satisfacción de Nuestros Clientes y el Desarrollo de Nuestra Gente; somos un aliado estratégico de la compañía de galletas Noel, ya que buscamos transferirle competitividad y valor agregado a través de nuestros productos y servicios.

Así el direccionamiento estratégico de la compañía orienta el proceso de formación en el desarrollo de competencias para la maquila de empaque y la elaboración de envases decorativos, buscando que estos sean rentables, competitivos, diferenciadores, sostenibles y productivos, además de generar valor en el desarrollo integral de las personas (el ser y el hacer), la efectividad en el logro de objetivos y el fortalecimiento de nuestra cultura organizacional.

Las necesidades de formación de Litoempaques S.A.S, provienen del plan estratégico del negocio, de los cambios generados en la estructura, de los resultados de la gestión del desempeño de nuestros colaboradores, del cierre de brechas identificadas en el proceso de selección, de los planes de desarrollo, de los planes de mejoramiento que surgen de las mediciones de clima organizacional, del entorno cambiante y de los diferentes sistemas de gestión (calidad integrada, TPM entre otros).

4.4.10 Objetivos del proceso de formación

Guiar los procesos de formación de la compañía suministrando un modelo, metodologías y herramientas para que este se desarrolle de forma dinámica, simple y conectada con la estrategia.

Facilitar el Desarrollo del talento humano de la organización de manera integral para el fortalecimiento de las competencias de negocio, valores, y de la cultura organizacional.

4.4.11 Principios del proceso de formación

La guía para el desarrollo del proceso de formación será en el marco de los siguientes principios:

- ❖ **Participativo:** la formación es un proceso integrador, ya que en él participan todo el recurso humano de la organización, también nuestros proveedores y clientes, de forma comprometida y dinámica.
- ❖ **Sistémica:** en el momento de una formación debe considerarse y validarse su conexión con la estrategia de la compañía o el apalancamiento de un resultado específico.
- ❖ **Sistemática:** cada formación debe planearse, ejecutarse y acompañarse de forma oportuna y ordenada, previendo los recursos (tiempo, personas, espacios, módulos) e impacto.
- ❖ **Medible:** resultados tangibles, que cumplan una meta definida, cada formación debe acompañarse de una post evaluación (seguimiento y acompañamiento).
- ❖ **Transformadora:** debe generar cambios en las personas, que permitan modificar sus comportamientos y generen valor agregado al desempeño de sus actividades, transformar de forma integral el hacer y el ser de ellos, orientados hacia el mejoramiento continuo.
- ❖ **Impacto:** toda formación debe facilitar el cumplimiento de los resultados de un proceso y por ende el de la estrategia, movilizandolos resultados de los indicadores de gestión y del cumplimiento de metas de las evaluaciones de desempeño.

❖ **Pertinencia:** las formaciones deben estar conectadas a una necesidad de la organización, deben visualizarse de forma anticipada, centralizándose a través del proceso de formación, velando además porque sus contenidos si den una respuesta real a los requerimientos.

❖ **Significativa:** las formaciones deben generar en las personas un sentimiento de ganador-ganador con el fin obtener un aprendizaje significativo para la vida.

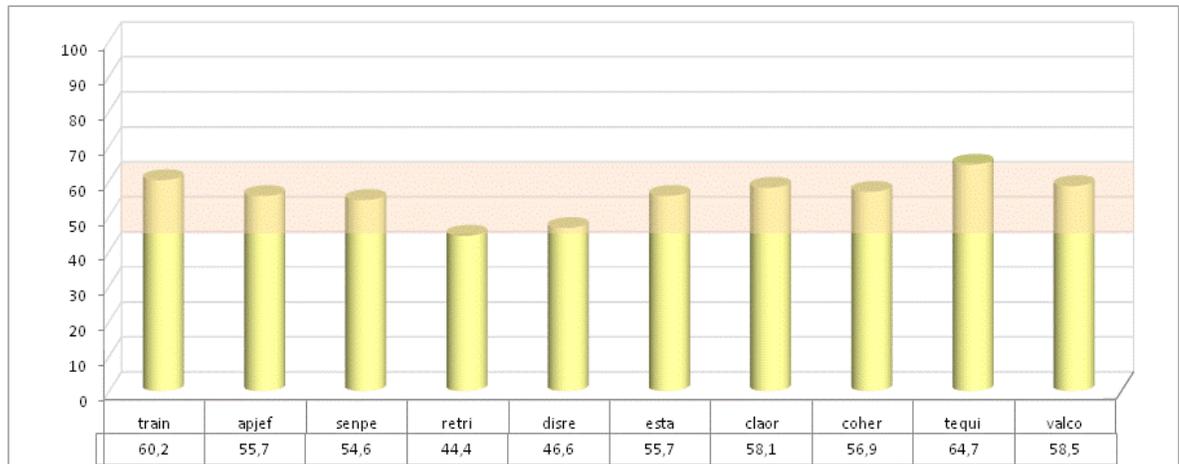
4.5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.

4.5.1 Perfil del Clima Organizacional

Se le denomina clima organizacional al conjunto emociones sentidas por un grupo de personas o empleados de una organización.

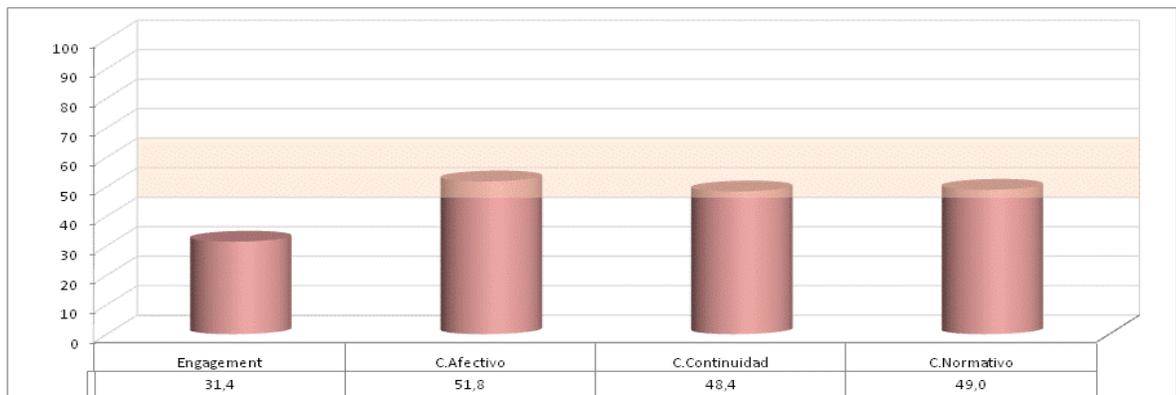
Según los estudios realizados por la empresa de consultoría CINCEL, para Litoempaques S.A.S, donde se analizaron las siguientes variables: Trato Interpersonal, apoyo al Jefe, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad Organizacional, Coherencia, Trabajo en Equipo y Valores Colectivos se pudo concluir que la empresa en la mayoría de sus variables de medición, se encuentra en un rango entre medio bajo y medio alto; lo que motiva a la implementación de estrategias que mejoren el clima organizacional de la empresa.

Gráfico 4. Resultado del perfil del clima organizacional de la empresa Litoempaques S.A.S



Train	Apjef	Senpe	Retri	Disre	Esta	Claor	Coher	Tequi	Valco
Trato Interpersonal	Apoyo al Jefe	Sentido de Pertenencia	Retribución	Disponibilidad De Recursos	Estabilidad	Claridad Organizacional	Coherencia	Trabajo en Equipo	Valores Colectivos

Gráfico 5. Resultado del perfil del clima organizacional de la empresa Litoempaques S.A.S en cuanto al nivel de compromiso



Engagement	C Afectivo	C Continuidad	C Normativo
Compromiso	Compromiso Afectivo	Compromiso Continuidad	Compromiso Normativo

4.5.2 Análisis de resultados del clima organizacional

Variables	Puntajes	Características de las variables	Ponderación
Train: Trato interpersonal	60.2	Ayuda mutua y relaciones respetuosas al interior de la organización	Medio alto
Apjef : Apoyo del jefe	55.7	Respaldo, estímulo y participación que proveen los jefes.	Medio alto
Senpe : Sentido de pertenencia	54.6	Orgullo, sentido de compromiso y responsabilidad.	Medio alto
Retri : Retribución	44.4	Manejo equitativo de la remuneración y los beneficios.	Medio Bajo
Disre : Disponibilidad de recursos	46.6	Disponibilidad de equipos, apoyo, información.	Medio Bajo
Esta : Estabilidad	55.7	Solidez de la empresa, posibilidades de permanencia.	Medio Alto
Claor: Claridad organizacional	58.1	Estar bien enterado de asuntos del trabajo y la empresa.	Medio Alto
Coher : Coherencia	56.9	Coherencia entre principios y actuaciones de las personas.	Medio Alto
Tequi : Trabajo en equipo	64.7	Existencia de organización y medios para el trabajo en equipo.	Superior
Valco : Valores colectivos	58.5	Cooperación, Responsabilidad, Respeto.	Medio Alto
Engagement: Compromiso	31.4	Nivel de compromiso con la organización	Bajo
C Afectivo: Compromiso Afectivo	51.8	Disposición o adhesión emocional hacia la empresa, por la que la persona se identifica, se involucra y disfruta de su pertenencia.	Medio alto
C Normativo: Compromiso Normativo	48.4	Compromiso Normativo, Disposición a participar y pertenecer por razones de reciprocidad, de lealtad o de gratitud	Medio Bajo
C. Continuidad: Compromiso Continuidad	49	C. Continuidad: Disposición a permanecer por razón de las pérdidas o costos potenciales asociados al despido o al retiro voluntario	Medio bajo

Identificamos que la variable de menor calificación corresponde a la retribución, ubicada en un nivel medio bajo (calificación de 44,4), lo que podría generar una insatisfacción laboral por parte de los colaboradores; además comparados con la calificación más alta de otras empresas, según información de Cincel, está en desventaja (calificación máxima 71,3). Comparando resultados de los dos últimos años, observamos que esta variable se sostiene en un rango promedio de 42 – 45. Los anteriores datos permiten identificar un foco de trabajo en el desarrollo de este estudio, ya que se pueden proponer mecanismos orientados a mejorar esta variable a través de la retribución no solo económica, puesto que esta variable permite identificar la equidad entre la retribución de las actividades de los colaboradores frente a sus responsabilidades en el trabajo.

Otra variable que analizaremos es sentido pertenencia la cual muestra una calificación de 54,6 y el mejor puntaje que obtiene esta variable según la empresa Cincel es de 68,3. Comparando resultados de los dos últimos años, observamos que en este rango de tiempo el comportamiento tiene una brecha más amplia, entre 44 – 56, mejorando para el año 2011.

Los resultados de los procesos de Litoempaques S.A.S, en general están ubicados en los niveles favorables de la escala de calificación, aunque la variable retribución en el grupo conformado por Administración y Finanzas, Innovación, Gestión Humana y Calidad Integrada, su resultado está ubicado en un nivel bajo. Mientras en el proceso de Logística se encuentra la mayor calificación de esta variable.

Es importante prestar atención a los anteriores resultados, puesto que, aunque están dentro de los valores promedio, están muy cerca al nivel bajo de la escala, lo que está indicando percepciones poco positivas sobre estas realidades.

“La investigación científica ha reportado que la deficiente disponibilidad de recursos para el trabajo se asocia de manera significativa con estrés y el síndrome de Burnout. Por otra parte las percepciones de inequidad en cuanto a los beneficios y la remuneración han sido identificados como antecedentes de la insatisfacción laboral”. Martínez, M (2008).

Para el análisis de las variables identificadas, la empresa CINCEL tuvo en cuenta la siguiente tabla de valores, como sistema de medición de referencia para el clima organizacional de las empresas.

4.13 SISTEMA DE REFERENCIA PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Tabla 1. Sistema de medición del clima organizacional, definida por la empresa de consultoría CINCEL

PUNTAJE	CONCEPTO
Más de 80	Excepcional
71 – 80	Sobresaliente
61 – 70	Superior
51 – 60	Medio Alto
41 – 50	Medio Bajo
31 – 40	Bajo
21 – 30	Deficiente
Menos de 21	Inconveniente

4.14 OTROS ANÁLISIS DE CAMPO

Con el fin de identificar y profundizar cuáles son esas causas que afectan el clima organizacional, se entrevistaron a diferentes empleados de la empresa, a quienes se les preguntó por temas como, relaciones laborales y cumplimiento de

leyes, salarios, cooperación en el lugar de trabajo, relaciones gerenciales, innovación, comunicación y ambiente de trabajo.

Como resultado de este análisis se encontraron los siguientes aspectos como potencial de mejora:

- Propiciar espacios para mejorar las relaciones entre los diferentes grupos de trabajo
- Escuchar a los reclamos de los trabajadores sin prejuicios
- A pesar que se tiene un pacto colectivo, se propone mejorar el sistema de bonificaciones.
- Mayor participación de los trabajadores en las tomas de decisiones de la empresa, pues solo se manejan los grupos primarios sin representación de la parte operativa.
- Mejorar los sistemas de cooperación en el lugar de trabajo, con mira a tener mayor equidad e igualdad.
- Los trabajadores no sienten que se les trata de manera justa y equitativa.
- Los trabajadores abandonan la empresa para irse a trabajar con la competencia
- Los empleados reciben la información necesaria para desempeñar su labor, sin embargo falta acompañamiento en los procesos de entrenamiento.
- Aunque la gerencia está capacitada para trabajar en cooperación con los trabajadores, se requiere generar espacios de cercanía y confianza entre estos.
- Se requiere mejorar el plan e ideas exitosas, la empresa lo tiene diseñado, pero no genera tiempos para su desarrollo conjuntamente con los trabajadores.
- Se deben mejorar los sistemas de comunicación entre las áreas, dado que estas se comunican de manera informal y según las necesidades diarias.

- La empresa tiene planes de integración con las familias, sin embargo no son efectivos, dado que los trabajadores no lo reconocen como un elemento valorativo para su desempeño.

Para realizar este análisis se utilizó una lista de chequeo, la cual se ingresa como anexo 1 en la parte final de la investigación.

De acuerdo con los resultados obtenidos en este diagnóstico, se busca con este trabajo presentar una propuesta estratégica, que permita mejorar el clima organizacional de la empresa Litoempaques S.A.S.

5. DISEÑO Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA

5.1 IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA PARA LA EMPRESA

Litoempaques S.A.S, es una empresa que lleva 18 años dedicada a brindar soluciones de desarrollo, fabricación de impresiones litográficas y ensamble de envases en hojalata, para usos decorativos, industriales y publicitarios.

Para el desarrollo de su modelo de negocios, la creatividad, el conocimiento, la calidad y la excelencia de su talento humano, son la clave fundamental para la creación de empaques con diseños ingeniosos llamativos para el mercado.

Es por ello que “soy pasión, Soy logro, soy integridad” Son valores institucionales que buscan fortalecer y empoderar el talento humano al interior de la organización; con miras a cumplir la misión de la organización y la realización de su personal.

Para lograr estos objetivos, se pretende elaborar una propuesta de desarrollo humano integral, basada en los principios que fundamentan el salario emocional como una alternativa de competitividad para las empresas en el siglo XXI.

La propuesta surge a partir de las variables de mayor impacto, que afectan el clima organizacional, identificando sus causas y efectos al interior de la organización y como estas han afectado el ambiente motivacional de la empresa y el compromiso de los empleados.

5.2 DISEÑO DE LA PROPUESTA

Para el diseño de la propuesta se tuvieron en cuenta los factores que se consideran críticos y en riesgo para el clima organizacional de la compañía, los

cuales permitieron elaborar un plan estratégico con un alto potencial de aplicabilidad para la empresa Litoempaques S.A.S.

La propuesta busca fortalecer la participación y empoderamiento de los empleados a través de estrategias de salario emocional donde la comunicación, participación activa de los trabajadores, valoración del trabajo, sistema de compensación estratégico, son la base de relacionamiento entre la gerencia, el personal administrativo y operativo de la compañía.

Es así como se trabajará de manera estratégica variables como la retribución, disponibilidad de recursos, compromiso, sentido de pertenencia, valoración por parte del jefe, empoderamiento y la comunicación como elementos fundamentales que afectan el clima organizacional de la empresa, los cuales pueden ser mejorados a través de los principios de la remuneración estratégica y salario emocional.

Variables críticas que afectan el clima organizacional en Litoempaques S.A.S

5.2.1 Factores críticos.

Se identificaron como factores críticos aquellas variables que obtuvieron una calificación está entre bajo y medio bajo, (30- 50 puntos), de acuerdo con el sistema de valoración definido por la empresa CINCEL, estas variables que requieren de un gran compromiso por parte de la organización para ser mejoradas, dado que influyen de manera directa en el clima organizacional y en la productividad y competitividad de la empresa.

Entre estos aspectos tenemos:

Retribución

Disponibilidad de recursos

Compromiso
Compromiso normativo
Continuidad

Es importante prestar atención a los anteriores resultados, puesto que, aunque están dentro de los valores promedio, están muy cerca al nivel más bajo de la escala de valoración elaborada por la firma de consultoría en gestión humana CIMCEL , lo que está indicando percepciones poco positivas sobre estas realidades de la empresa por parte de los empleados.

5.2.2 Factores en riesgo

Se le denominan factores en riesgo a aquellas variables con una calificación medio alto (50-60puntos), las cuales están en un nivel medio de valoración por parte del personal de la empresa, entre estos factores tenemos:Trato interpersonal
Apoyo del jefe
Sentido de pertenencia
Estabilidad
Claridad organizacional
Coherencia
Valores colectivos
Compromiso afectivo

5.2.3 Sistema estratégico de compensación y salario emocional.

Para la implementación del sistema estratégico de compensación y salario emocional, se tuvieron en cuenta los factores críticos y en riesgo identificados en la empresa. Los cuales al ser analizados con las variables desde el fortalecimiento a los sistemas de comunicación, identificación de las necesidades de los empleados, el estímulo al reconocimiento por la labor, una relación directa y

transparente entre la gerencia y la parte operativa, participación activa del personal y una remuneración justa, son claves para el éxito de un programa de remuneración emocional exitosa en una compañía.

Estos factores son vistos como oportunidades de mejora, si son analizados desde las variables fundamentales que componen la estructura del salario emocional y la compensación estratégica.

En el diseño de la propuesta, se tendrán en cuenta las siguientes variables: Las relaciones laborales, la cooperación en el trabajo, la inclusión del trabajador y su familia, el reconocimiento a los valores personales e institucionales, la remuneración equitativa, oportunidad de participación activa en las decisiones empresarial, la efectividad en la comunicación y el estímulo y reconocimiento por la labor realizada, como elementos fundamentales de un sistema estratégico de compensación y salario emocional.

5.3 PLAN ESTRATÉGICO DE TRABAJO

El plan estratégico está compuesto por un análisis de los factores críticos y de riesgo, la implementación de estrategias de mejora que contribuyan al logro de los objetivos, el diseño de actividades y la asignación de responsables; se iniciará en la parte operativa como prueba piloto para la empresa Litoempaques S.A.S

En la tabla número dos se presentarán el plan estratégico y de desarrollo a lograr durante el año en curso, el cual estará liderado por el área de gestión del talento humano.

5.3.1 Objetivos y estrategias

Objetivos 1

Mejorar el clima organización de la empresa Litoempaques S.A.S, Mediante la implementación de un sistema estratégico de compensación y salario emocional que permita la retención del mejor talento humano para la empresa.

- ❖ **Estrategia 1:** Aumentar los niveles de compromiso y sentido de pertenencia en los empleados de la compañía.
- ❖ **Estrategia 2:** Mejorar los niveles de comunicas entre las diferentes áreas de la compañía.
- ❖ **Estrategia 3:** Implementar y estandarizar los procesos de selección y entrenamiento de personal.
- ❖ **Estrategia 4:** Mejorar la calidad de vida de trabajadores y trabajadoras a partir de la flexibilización de los horarios de la empresa.

Objetivo 2

Mejorar los niveles de retribución a través de un sistema de remuneración salarial, que le permita a la empresa ajustar el pago de sus salarios según la normatividad colombiana.

- ❖ **Estrategia 1:** Reajustar el sistema de pago de nómina hasta en un 20% a través de bonificaciones que no constituyan salario.

Objetivo 3

Fortaleces los niveles de compromiso y continuidad del personal mediante la implementación de políticas de estabilidad y continuidad laboral para el personal temporal de la empresa.

- ❖ **Estrategia 1** Diseñar un plan de beneficios para los empleados nuevos de la compañía
- ❖ **Estrategia 2** Crear campañas de formación que estimulen el sentido de pertenencia a la compañía.

5.3.2 Indicadores claves de medición

Los indicadores de medición en un plan estratégico permiten la mejora en la gestión organización y en el desempeño de la organización, son un elemento clave para llevar un control el cumplimiento de los objetivos planteados. Además de ser un medio eficaz para la implementación de planes de mejor durante el proceso; es por ello que para la empresa Litoempaque S.A.S Se proponen los siguientes indicadores de medición, los cuales nos permiten hacerle el seguimiento a la propuesta.

5.3.2.1 Indicadores claves de desempeño

Tabla 2. Indicadores empresariales

		Nombre de la Empresa												
		Responsable Diligenciamiento												
TARJETA DE INDICADORES EMPRESARIALES														
Ref	Indicador	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	ene-13	Feb	Mar
1	Nr. de reuniones del EME (#)													
2	Numero de proyectos de mejoramiento ejecutados (#)													
3	No. de sugerencias (#)													
4	No. de quejas (#)													
5	Porcentaje de defectos en línea (%)													
6	Porcentaje de defectos al final de la línea (%)													
7	Eficiencia (%)													
8	Porcentaje de despachos a tiempo (%)													
9	Energía empleada por unidad producida (#)													
10	Ausentismo (%)													
11	Rotación de personal (%)													
12	Registro de Accidentes (#)													
13	Registro de la variación salarial (\$)													
14	Reducción de costos (\$)													

La base para calcular cada indicador tuvo como referencia cada una de

Tabla 3. Base de cálculo Indicadores empresariales

BASES DE CÁLCULO		
1.	Establecido el EME, No. reuniones se realizadas	No. de reuniones realizadas
2.	No. de proyectos de mejoramiento implementados	No. de proyectos de mejoramiento implementados
3.	No. de sugerencias	No. de sugerencias recibidas
4.	No. de quejas	No. de quejas recibidas
5.	Porcentaje de defectos en línea (%)	Acumulado de defectos detectados en la línea / Artículo acumulado facturado x 100
6.	Porcentaje de defectos al final de la línea (%)	Acumulado de defectos detectados al final de la línea / Artículo acumulado facturado x 100
7.	Eficiencia (%)	Minutos vendidos / Capacidad de minutos disponibles x 100
8.	Porcentaje de despachos a tiempo (%)	No de ordenes despachadas conforme a la fecha de entrega del comprador / No total de pedidos enviados x 100
9.	Energía usada por unidad producida	Kwh / Número total de unidades producidas
10.	Ausentismo por mes (%)	Total de minutos de ausencia/ Total de minutos de la compañía
11.	Rotación (%)	No de reclutamientos por remplazo / Total de empleados x 100
12.	Registro de accidentes por mes (#)	Dé el número de registros
13.	Registro de variación salarial (\$)	Salario promedio por trabajador (Área operativa)
14.	Registro de reducción de costos (\$)	Estimación del ahorro en costos debido a la capacitación de PESR

Estos indicadores se fundamentan en la metodología PERS. Promoción de Empresas Sostenibles y Responsables, sistema de trabajo desarrollado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la metodología promueve mejorar la productividad de las empresas a través del empoderamiento de las personas a través de actividades que motiven al trabajador y generen bajo costos para la empresa.

Objetivo: Mejorar el clima organización de la empresa Litoempaques S.A.S, Mediante la implementación de un sistema estratégico de compensación y salario emocional que permita la retención del mejor talento humano para la empresa.

a. Estrategia 1: Aumentar los niveles de compromiso y sentido de pertenencia en los empleados de la compañía.

b. Indicador: Reuniones realizadas en el mes

Tabla 4. Plan estratégico de trabajo empresa Litoempaques S.A.S

❖ **Actividad 1 de la estrategia 1**

FACTOR CRITICO Y DE RIESGO IDENTIFICADO	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO
Sentido de pertenencia Compromiso	Actividad 1 Mejorar la Participación de los empleados: Con esta actividad se busca incluir en los grupos primarios a trabajadores operativos con capacidad de liderazgo, que promuevan las necesidades y fortalezas de los operarios.	2 Trabajadores operativos participando en los grupos primarios en representación de los operarios. .	Líderes del grupo primario y jefes de área de operaciones.	2 Horas Mensuales distribuidas por 30 minutos en cada reunión	¹ \$100.000

❖ **Actividad 2 de la estrategia 1**

¹ Para el cálculo de estas dos horas solo se tuvo en cuenta el valor hora costo mano de obra y lo que deja de producción del empleado que participa en los grupos primarios

FACTOR CRITICO Y DE RIESGO	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO
<p>Coherencia Compromiso Afectivo Retribución Continuidad</p>	<p>Actividad 2 Mejorar la Cooperación en el trabajo: En el desarrollo de esta actividad, se busca Implementar un sistema de padrinazgo una vez cada trimestre, el cual consiste en que el empleado o área operativa de mayor eficiencia, acompaña un proceso homologo con eficiencia baja, si este logra incrementar su productividad ambas áreas o empleados obtendrán una bonificación extra.</p>	<p>Conformar equipo de trabajo integrando el área administrativa y operativa</p>	<p>Jefe de Operaciones Área de gestión del talento humano</p>	<p>Tiempo representado en mano de obra calificada. Pases dobles para la recreación familiar.</p>	<p>\$150.000</p>

❖ **Actividad 3 de la estrategia 1**

FACTOR CRITICO Y DE RIESGO IDENTIFICADO	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO
Trabajo en equipo Trato Interpersonal Valores colectivos Compromiso Afectivo	Actividad 3 Campañas de Reconocimientos: Se propone realizar una campaña de conocimiento del compañero, la cual consiste en saludar por el nombre a cada compañero de un área diferente a la de su labor, al compañero que logre conocer los nombres, lugar de vivienda y gustos principales del 50% los compañeros tendrá un premio en el mes del amor y la amistad.	El 100% de los empleados participan activamente en el programa.	Área de Comunicaciones y gestión humana	Material fotográfico Capital anchetas	\$100.000

❖ **Actividad 4 de la estrategia 1**

FACTOR CRITICO Y DE RIESGO IDENTIFICADO	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO
Disponibilidad de recursos Trabajo en equipo Valores colectivos Compromiso Afectivo	Actividad 4 Promoción de la ayuda mutua: Realizar campañas de sensibilización “yo sé quién necesita lo que a usted le sobra”. Es una campaña que una vez al mes, cada empleado saca de su lugar de trabajo un elemento que no necesite, este objeto será puesto en un lugar visible durante una semana, con el fin de ser identificado por otro compañero, quien tomará posesión de él si lo necesita, de lo contrario será regalado a un tercero.	Sensibilizar al 100% de la empresa en la cultura de compartir y reciclar	Área de gestión del talento humano Jefes de área operativa y administrativa	Cinco minutos de tiempo	Sin Costo

❖ **Actividad 5 de la estrategia 1**

FACTOR CRITICO Y DE RIESGO IDENTIFICADO	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO
	Promover Incentivos Reactivar el buzón de sugerencias, como una estrategia de participación y bonificación a los empleados que propongan nuevas ideas de mejora.	El 100% del personal participa de manera activa en el uso de buzón de sugerencias.	Gestión administrativa y comunicaciones	Buzón Papelería Lapiceros	\$100.000

a. **Estrategia 2:** Mejorar los niveles de comunicas entre las diferentes áreas de la compañía.

b. **Indicador :** No. de sugerencias y quejas recibidas

FACTOR CRITICO Y DE RIESGO	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO
Claridad Organizacional	Actividad 1 Mejorar la Comunicación. *Realizar una reunión en la semana de cinco minutos entre la alta gerencia y los trabajadores de cada área para identificar sus necesidades, y a partir de estas implementar plan de trabajo.	Escuchar al 100% del personal de todas las áreas.	Gerencia y directores administrativos	Tiempo	Sin Costo

❖ **Actividad 2 estrategia 2**

FACTOR CRITICO Y DE RIESGO	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO
Apoyo del jefe Estabilidad Retribución Disponibilidad de recursos	Comunicación organizacional Dar a conocer a todo el personal las variables tenidas en cuenta definidas en la curva salarial.	El 100% del personal conozca las variables de la curva salarial.	Gerencia y directores administrativos	Tiempo	Sin Costo
Apoyo del jefe Estabilidad Retribución Disponibilidad de recursos	Hacer reconocimiento público al empleado que semestralmente se distinga por el cumplimiento de valores compañerismo, cooperación y compromiso, a este reconocimiento invitarle la familia y darle una mención de honor	El 100% de las áreas de la empresa participan activamente en el reconocimiento	Gestión del talento Humano y jefes de área	Tiempo Papelería	Sin Costo

❖ Actividad 3 Estrategia 2

FACTOR CRITICO Y DE RIESGO	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO
Apoyo del jefe Estabilidad Retribución Disponibilidad de recursos	*Dar a conocer periódicamente a todos los miembros de la organización los logros y dificultades de la compañía, a través de diferentes medios de comunicación	El 100% del personal reconoce los logros y retos de la compañía	Gerencia y directores administrativos	Tiempo	Sin Costo
Apoyo del jefe Estabilidad Retribución Disponibilidad de recursos	Promover una campaña de sensibilización frente al reconocimiento de las bondades del pacto colectivo, comparándolo con las empresas del mismo sector.	El 100% de los empleados tienen claridad con relación a las bondades del pacto colectivo.	Gerencia y directores administrativos	Tiempo	Sin Costo

c. **Estrategia 3:** Implementar y estandarizar los procesos de selección y entrenamiento de personal

d. **Indicador:** N Proceso estandarizado / N procesos totales.

FACTOR CRÍTICO	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO
Claridad organizacional Compromiso normativo Coherencia Informalidad del proceso de selección Falta compromiso en el proceso de entrenamiento.	Actividad 1 Aplicación de instrumentos: Aplicar de manera objetiva los instrumentos escritos para la selección de personal.	En el 100% de los empleados nuevos que ingresa a la compañía se les aplica los instrumentos definidos para el proceso de selección.	Gestión humana Jefe de área.	Fotocopias	\$ 50.000

❖ **Actividad 2 estrategia 3**

FACTOR CRÍTICO	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO
Claridad organizacional Compromiso normativo Coherencia Informalidad del proceso de selección Falta compromiso en el proceso de entrenamiento	Actividad 2 Seguimiento al proceso de entrenamiento: Implementar un sistema de control cada hora a los jefes de área cuando estén realizando el entrenamiento a los nuevos empleado	El 100% de los jefes de área participan de manera activa en el proceso de entrenamiento	Gestión humana Jefe de área	Ingreso directo al sistema digital de registro	

- a. **Estrategia 4:** Mejorar la calidad de vida de trabajadores y trabajadoras a partir de la flexibilización de los horarios de la empresa.
- b. **Indicador:** % Ausentismo por mes (Total de minutos de ausencia/ Total de minutos de la compañía)

FACTOR CRÍTICO	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO
Compromiso Afectivo Retribución Estabilidad	Actividad 1 Compromiso con la educación. Realizar un diagnóstico del personal que estudia y el que desea terminar su formación académica, con el fin de tener prelación para la asignación de horarios de trabajo. Promover el auxilio suministrado a los empleados por el pacto colectivo, como estrategia de fortalecimiento educativo para la familia.	100% del personal identificado y priorizado en sus horarios.	Gestión humana Jefes de área	Organización de horarios	Sin Costo

Objetivo 2

Mejorar los niveles de retribución a través de un sistema de remuneración salarial, que le permita a la empresa ajustar el pago de sus salarios según la normatividad colombiana.

- ❖ **Estrategia 1:** Reajustar el sistema de pago de nómina hasta en un 20% a través de bonificaciones que no constituyan salario.
- ❖ **Indicador:** Registro de variación salarial (\$ Salario promedio por trabajador (Área operativa)

FACTOR CRÍTICO	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO
Compromiso Afectivo Retribución Estabilidad	Actividad 1 Estudiar formas de retribución de acuerdo a la ley que no constitutivas de salario.	Implementar un sistema de ingresos de nómina hasta en un 30%, que no constituyan salario.	Abogado de la empresa y jefatura de talento humano	Tiempo.	\$2000.000
Compromiso Afectivo Retribución Estabilidad	Actividad 2 Realizar los ajustes en el aplicativo de nómina para la implementación de los pago.	100% del sistema ajustado.	Abogado de la empresa y jefatura de talento humano	Sistema de nómina	Sin Costo
	Actividad 3 Realizar campañas de sensibilización y promoción del sistema a los trabajadores.		Abogado de la empresa y jefatura de talento humano	Material didáctico	\$200.000
	Actividad 4 Realizar alianzas con compañías de pensión y seguros para ahorros programados.	El 50% de los empleados de la compañía tengan beneficios educativos y de pensión para la familia.	Abogado de la empresa y jefatura de talento humano		Sin Costo

Objetivo 3

Fortaleces los niveles de compromiso y continuidad del personal mediante la implementación de políticas de estabilidad y continuidad laboral para el personal temporal de la empresa.

❖ **Estrategia 1** Diseñar un plan de beneficios para los empleados temporales de la compañía para el fortalecimiento de la empresa.

❖ **Indicador:** Rotación (%) (No de reclutamientos por remplazo / Total de empleados x 100)

FACTOR CRÍTICO	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO
Compromiso Afectivo Retribución Estabilidad	Actividad 1 Identificar los mejores empleados temporales, y con estos implementar un plan de vinculación de acuerdo con las necesidades de la empresa.	Vincular al 10% de los temporales durante el primer año operaciones.	Dirección estratégica Gestión Humana Jefe de área	Base de datos calificadas	\$399.598.000
	Actividad 2 Implementar un sistema de bonificaciones a través de puntos por logros de metas de producción. Redimibles con beneficios recreativos para la familia.	100% de las metas de producción logradas.	Dirección estratégica Gestión Humana Jefe de área	Realizar acuerdos con entidades de recreación. Realizar acuerdos publicitarios con empresas.	Sin costo

Estrategia 2 Crear campañas de formación que estimulen el sentido de pertenencia a la compañía.

Indicador: N Programas de capacitación programados /N programas realizados

FACTOR CRÍTICO	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO
Compromiso Afectivo Estabilidad	Actividad 1 Realizar acuerdos con Comfama y el SENA para capacitar a los trabajadores en Liderazgo, trabajo en equipo y crecimiento personal	El 100% de los trabajadores capacitado	Gestión Humana	Tablero Fotocopias Video Beam	\$1000.000

5.3.2 Procedimiento de implementación.

Su implementación se iniciara por el área operativa, conformado por los subprocesos de: Relaciones con el Cliente, Planificación de la Realización del Producto, Planificación de la Programación de la Producción, Compras, Preservación del Producto, Ejecución y Seguimiento de la Producción y Distribución y Transporte, como prueba piloto durante un año, pasado este tiempo y de acuerdo con los resultados obtenidos, se implementará en todos los niveles de la compañía.

5.3.3 Recomendaciones

Para mejorar el clima organizacional de la empresa Litoempaques S.A.S, se recomienda implementar las siguientes acciones de mejora para el clima organizacional:

Acciones de formación

Oportunidad de expresar sus necesidades e ideas de mejora para la organización

Flexibilidad y estabilidad laboral

Oportunidad de ascensos al interior de la organización,

Equidad y respeto entre los compañeros

Oportunidad y pertinencia en la formación

Conocimiento de sus logros por parte de la dirección y sentirse reconocido y apreciado.

Elementos claves que promueve el salario emocional, para las organizaciones que desean competir en los mercados cambiantes del futuro.

6. CONCLUSIONES

Con la realización de este trabajo, se pudo concluir que las relaciones laborales y el cumplimiento de los acuerdos y normas influyen el nivel de compromiso de las personas frente a la organización.

La cooperación en el lugar de trabajo está determinada por la posibilidad de participación que tengan los niveles operativos, con los rangos administrativos y gerenciales, en la creación y direccionamiento de la empresa, generando así sentido de pertenencia y empoderamiento al interior de la organización.

El trabajo en equipo debe ser una política constante, donde se generen espacios para la construcción de relaciones empáticas, cuya base es la comunicación como elemento fundamental para el fortalecimiento y crecimiento al interior de la organización.

El cumplimiento de los procesos de manera organizada, la claridad en información y el conocimiento de los objetivos estratégicos direccionados de manera directa entre la gerencia, al personal operativo, brinda coherencia y compromiso por parte el personal que opera en las compañías.

El salario emocional no solo se mide por los ingresos que recibe un empleado, sino por aquellos elementos como, Equidad, reconocimiento, valoración del trabajo, oportunidad de expresar sus ideas, conocimiento de la organización, flexibilización de horarios, compromiso con nuevos retos, políticas claras de ascenso, relaciones de cooperación, trabajo en equipo y una excelente comunicación entre la organización y los empleados hacen la diferencia en el compromiso en las empresa.

La implementación de una política de remuneración estrategia y salario emocional tiene bajos costos cuando la gerencia se preocupa por el bienestar de la gente y se compromete con la escucha activa a resolver sus necesidades, a tener en cuenta los objetivos personales con los organizacionales.

En un mercado de libre oferta y demanda, la fidelización del cliente interno es una estrategia que le permite a las empresas fortalecer y proteger su conocimiento o “know how” para ser productivas e innovadoras en los mercados nacionales e internacionales.

En la era del conocimiento y la información, quien tiene el conocimiento tiene el poder de ingresar primero a los mercados, estos aspectos solo se logran si se tiene un personal altamente calificado, que alinea sus objetivos personales con los objetivos organizacionales.

BIBLIOGRAFÍA

Alvarez L. Rodrigo J. Pérez R. (1998) El Programa Permanente de Mejoramiento De la Productividad PPMP; un programa de mejora continua. U.H. Holguín Cuba.

Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2002). Administración De Recursos Humanos. (12), 393-429.

Chiavenato I, (1994) Administración de Recursos Humanos. (2da Ed.) Colombia Código Sustantivo del Trabajo.(

Gómez, L. (1990): Mejoramiento Continuo de la Productividad y Calidad, Ed. Nuevos Tiempos, Venezuela, 280 pág

Hernández, S, C; Fernández, C, C; Baptista, L, P.: Metodología de la investigación. Segunda Edición. Mc Graw Hill México D.F. 1988. pp. 501

Morales, J. H., & Velandia, N. (1999). Salarios, Estrategias y Sistemas, Colombia

Organización Mundial del Trabajo (OIT). Manual de formación: Promoción de empresas Socialmente responsables.

Pogorzelski, Harriot y Hardy, FINDING KEEPERS, (2008) Generadores de mejoras continuas

Revista Capital Humano, N° 197, Sección Artículos pág. 3- 37 01 de Marzo de 2006.

Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, Cincel, Volumen 28, pág. 8, 2009.

Revista Talento y Gestión, Nº 5 Sección Artículos pág. 7- 50 del 2012 Diez años de Tendencias en Gestión

Sackmann, A., & Suarez, M. A., (2000). Administración De Recursos Humanos, Remuneraciones. (1), 259-278.

Valeria Bedodo, Carla Giglio. (2006). Motivación Laboral y Compensaciones. Facultad de psicología Universidad de Chile.

Vargas Muñoz, Torres Muñoz (1994) Administración Moderna de Sueldos y Salario, un Enfoque Práctico.

Werther W. Davis H. (1999) Administración de Personal y Recursos Humanos

CIBERGRAFÍA

¿Sabía usted que es el salario emocional (en línea) 29 de marzo 2011 (fecha de consulta diciembre 2012): <http://actualicese.com/actualidad/2011/03/29/sabe-usted-lo-que-es-el-salario-emocional/>

Abad, Raúl (2008). Cómo evitar la fuga de los mejores empleados. Microsoft Corporation. Centro para Empresas y Profesionales. Recuperado el 24 de Febrero de 2010 desde <http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrhh/fugaempleados.aspx>

Gay Puyal, F. (2006) El Salario Emocional, clave para reducir el estrés (en Línea) Diciembre (Fecha de consulta 3 Diciembre del 2012): http://www.Expansionyempleo.Com/2008/03/04/Desarrollo_De_Carrera/1096658.Html

Gestión Práctica de Riesgos Laborales. Nº33. Recuperado el 25 de Noviembre de 2009, de <http://pdfs.wke.es/8/5/5/6/pd0000018556.pdf> (2008). http://www.Expansionyempleo.Com/2008/03/04/Desarrollo_De_Carrera/1096658.Html

Las 25 mejores empresas para trabajar (2010, 29 de noviembre). En: Revista dinero. com, Recuperado el 1 de febrero de 2011, de: http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/25-mejores-empresas-para-trabajar_80275.aspx

Las tres claves del salario emocional (en línea) 29 de febrero del 2012 (fecha de consulta diciembre 2012) <http://supervivenciadirectiva.com/2012/02/29/las-tres-claves-del-salario-emocional/>

Revista Dinero (en línea) 30 de noviembre del 2009 (fecha de consulta noviembre 2012), disponible desde internet: <http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/articulo/25-mejores-empresas-para-trabajar/87377>

Seis aspectos del salario emocional (en línea) noviembre del 2012 (fecha de consulta 3 enero 2013) <http://www.motivacionymas.com/6-aspectos-del-salario-emocional/>

Virginia Saenz (2012, Mayo). LEWIS Global Public Relations “Las 8 claves para motivar a través del Salario Emocional” *Grupo Grass Roots* <http://www.tdd-online.es/content/las-8-claves-para-motivar-trav%C3%A9s-del-salario-emocional>

ANEXO. LISTA DE CHEQUEO PARA ENTREVISTAS

LISTA DE CHEQUEO PARA ENTREVISTAS
1. DATOS GENERALES:
NOMBRE DEL EMPLEADO:
LUGAR Y FECHA:
PROCESO:
NOMBRE DE EVALUADOR:
<p>2. INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente las siguientes situaciones que usted vive a diario en la empresa, cuales considera que se cumplen y cuáles no. Tenga en cuenta las siguientes convenciones:</p> <p>1. Si no se cumple en absoluto</p> <p>2. Medianamente se cumple</p> <p>3. Se cumple totalmente</p> <p>En el caso de calificar (2 medianamente se cumple) amplíe su respuesta en el espacio de observaciones</p>

RELACIONES LABORALES Y CUMPLIMIENTO DE LEYES	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
La empresa respeta y cumple con las normas nacionales e internacionales			
la empresa propicia las buenas relaciones entre los diferentes grupos de trabajo			
La empresa permite que los trabajadores y sus líderes realicen concertaciones de trabajo			
Los trabajadores pueden presentar su reclamos sin ningún perjuicio			
La empresa cumple con las labores de respeto a la estabilidad laboral			
La empresa evita los despido arbitrarios			
SALARIOS			
La empresa tiene política salarial			
La empresa tiene plan de estímulos monetarios diferente a salarios			
La empresa maneja sistema de bonificaciones ocasionales			
La empresa tiene política de ascensos ajustada al nivel salarial			
Es equitativo el nivel de ingresos con la labor realizada			
La empresa tiene definidos los criterios de ascensos			
COOPERACIÓN EN EL LUGAR DE TRABAJO			
Los gerentes tienen la habilidad y experiencia necesaria para cumplir su función			
Los cargos gerenciales son ocupados por hombres y mujeres que provienen de diferentes estratos sociales			
En la administración hay más hombres o mujeres(explique esta respuesta)			
Los trabajadores y sus representantes participan en la toma de decisiones sin discriminar a nadie			
La empresa tiene un sistema que promueve la cooperación y la igualdad			
La decisiones gerenciales se toman teniendo en cuenta los aportes de los trabajadores			
Los trabajadores se ven motivados y el índice de ausentismo es bajo(explique el indicie de ausentismo)			
Los trabajadores sienten que se les trata de manera justa y			

RELACIONES LABORALES Y CUMPLIMIENTO DE LEYES	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
equitativa			
Los trabajadores no abandonan su empleo para trabajar con la competencia			
RELACIONES GERENCIALES			
La gerencia se toma tiempo para preveer y planear			
Los empleados reciben la información necesaria para planear su trabajo			
La dirección está disponible y accesible para todos los trabajadores			
La empresa tiene una política clara frente a la no discriminación			
La gerencia está capacitada para trabajar con los trabajadores en una relación de cooperación			
INNOVACIÓN			
Hay procesos formales para generar y enriquecer las nuevas ideas que proponen los trabajadores			
Se motiva a los trabajadores para que propongan ideas innovadoras			
Los trabajadores reciben incentivos por sus ideas			
Existe buzón de sugerencias			
COMUNICACIÓN			
La información se difunde en toda la organización			
Se promueve la comunicación activa recíproca entre las áreas			
Los gerentes se comunican de diversas maneras con los trabajadores			
Los trabajadores generalmente conocen y entienden las metas de la organización			
Se utilizan tableros de anuncios			
Se realizan reuniones diarias con los equipos de trabajo			
Los trabajadores edifican áreas de mejoramiento en la empresa			
Los trabajadores dan ideas para mejorar las áreas de mejoramiento identificadas			
AMBIENTE DE TRABAJO			
La mugre y los desperdicios se eliminan a diario			
El área de producción está limpia y ordenada			
Los materiales y existencias se almacenan de manera adecuada			
Se recurre a la 5's para mantener el espacio limpio y ordenado			
Hay rampas para facilitar el transporte de material de producción			
Los baños y locker del personal se mantienen limpios y ordenados			
OTRAS RELACIONES			
La empresa realiza actividades de integración para los trabajadores			
La empresa realiza actividades conjuntamente con la familia			
La empresa favorece y promueve la educación para la familia			
La empresa promueve la educación formal e informal a todo el personal			
La empresa promueve la celebración de fechas especiales			
La empresa promueve y gestión con otras entidades beneficios complementarios para los empleados			