

Propuesta De Un Plan De Incentivos Y Compensación Que Contribuya Al Mejoramiento De
La Organización Sierra Pineda S.A.S, Proandina

Presentado Por

Luis Guillermo Orjuela

Ayda Garzon

Juan David Urrego Ricardo

Paulo Andres Quintero

Tatiana Marcela Castro

Presentado Al Tutor

Adrián Mauricio García Córdoba

Universidad Nacional Abierta Y A Distancia Unad

Diplomado De Profundización En Gerencia Del Talento Humano

Septiembre 2020

Tabla de contenido

RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9
1. OBJETIVOS	11
1.1. OBJETIVO GENERAL	11
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
3. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	13
3.1. Análisis de la empresa	13
3.1.1. PUBLICIDAD	14
3.1.2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	15
a. Manual de Funciones y procedimientos	15
b. Atribuciones que tienen los cargos	16
c. Procesos y Procedimientos	16
d. Comunicación Interna	16
4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	17
5. MARCO TEÓRICO	18
5.1. Evolución del sistema de Compensación e Incentivos	19
5.2. Incentivos y Compensación.....	20
5.3. Clases de Incentivos y compensaciones	20
6. MARCO LEGAL	23
7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	23
7.1. Tipo de investigación.....	23
7.2. Técnicas de recolección de la información.....	24
7.3. Matriz de análisis.....	24

7.4. Muestra	25
8. RESULTADOS	26
8.1. Recolección de información	26
8.2. Análisis de datos	27
8.3. Analizar oportunidades de mejora	35
8.4. Diseñar un plan de incentivos y compensación	38
CONCLUSIONES	48
RECOMENDACIONES	49
Bibliografía	50
Anexos	51

Lista de figuras

Figura 1: Logo de la empresa.....	14
Figura 2: Rendimiento de la empresa.....	15
Figura 3: Ambiente interno de remuneración.....	21
Figura 4: Muestra	25
Figura 5: Vinculación laboral.....	27
Figura 6: Estaría dispuesto a que midan su productividad.....	28
Figura 7: Conoce compañeros que hayan sido reconocidos en el desarrollo de su labor	28
Figura 8: hay dependencias de trabajo	29
Figura 9: La gestión del talento humano es importante	30
Figura 10: Área de una empresa cree usted que se maneja la gestión del talento humano	31
Figura 11: Mal ambiente laboral puede llegar a afectar el área de producción.....	31
Figura 12: Que clases de Incentivos y compensaciones conoce	32
Figura 13: Afectan el ambiente laboral las Instalaciones de la empresa.....	32
Figura 14: La remuneración dada influye en el ambiente laboral.....	33
Figura 15: Los conflictos entre compañeros de trabajos afectan el ambiente laboral.....	33
Figura 16: La sobrecarga laboral puede afectan el ambiente laboral	33
Figura 17: La inexistencia de un perfil ocupacional que incluya las tareas de cada cargo afecta el ambiente laboral	34

Lista de tablas

Tabla 1: Matriz de análisis	24
Tabla 2: Indicador de proceso	36
Tabla 3: Indicador de producto	37

Lista de anexos

Anexo 1: Instrumento para aplicar	51
Anexo 2: Resultados de la encuesta	55

Resumen

El objetivo de esta propuesta es desarrollarla de tal manera que se evidencie y transmita la importancia que tienen las ciencias junto con sus técnicas y el conocimiento que se requiere para ejecutar una adecuada dirección del talento humano y como este conjunto de conocimiento de manera mancomunada influyen directamente en la consecución de objetivos empresariales.

En este caso la propuesta está dirigida a la dirección de gestión del talento humano de la empresa SIERRA PINEDA S.A.S, esto con el fin de invitarlos al fomento y potencialización de las capacidades personales y laborales de los colaboradores que integran su empresa.

Garantizando un incremento en productividad y competitividad.

Se examina inicialmente el plan de incentivos y compensación actual de la organización se contemplan aspecto tales como grado de satisfacción, evaluación y medición de este, de esta manera, se realizó un diagnostico que permite identificar oportunidades de mejora y hallazgos importantes en la investigación siendo más conscientes de la importancia de la integración de todo el grupo jerárquico de trabajo de Proandina.

Por lo cual, de acuerdo con el análisis de los datos se planteó generar un nuevo plan de incentivos que sea incluyente, completo y acorde a las necesidades de la empresa.

Palabras Claves: Propuesta, estrategia de gestión, ingresos, motivación, psicología, cumplimiento, objetivos.

Abstract

The objective of this proposal is to develop it in such a way that it is evidenced and transmitted the importance of sciences together with their techniques and the knowledge that is required to execute an adequate management of human talent and how this set of knowledge jointly influences directly in the achievement of business objectives.

In this case, the proposal is directed to the management of human talent of the company SIERRA PINEDA S.A.S, this in order to invite them to the promotion and enhancement of the personal and work capacities of the collaborators that make up their company.

Guaranteeing an increase in productivity and competitiveness.

The current incentive and compensation plan of the organization is examined first, aspects such as degree of satisfaction, evaluation and measurement of this are considered, in this way, a diagnosis was made that allows identifying opportunities for improvement and important findings in the investigation being more aware of the importance of integrating the entire hierarchical work group of Proandina.

Therefore, according to the analysis of the data, it was proposed to generate a new incentive plan that is inclusive, complete and in accordance with the needs of the company

Keywords: Proposal, management strategy, salary, motivation, psychology, fulfillment, objectives.

Introducción

La gestión del Talento Humano se ha convertido en un elemento estratégico de enorme importancia para las compañías ya que, a partir del adecuado diseño de sus metas, funciones, responsabilidades, alcances, procedimientos e indicadores, es que se logran alcanzar los objetivos estratégicos planteados por la organización y cumplir con la esencia de "atraer, desarrollar y fidelizar al talento humano más competente".

En el siguiente informe de práctica se presenta el apoyo realizado al grupo empresarial Sierra Pineda S.A.S en las diferentes áreas en cuanto a los procesos que se derivaron de acuerdo con el cronograma presentado a desarrollar dentro de la práctica empresarial en el periodo designado para las funciones. La práctica se desarrolla en las instalaciones de Sierra Pineda S.A.S empresa que hace parte del grupo empresarial Strategik las cuales las integran las siguientes empresas: Procesadora de cereales Procecol, empresa de trasportes Servinaltra S.A.S Parqueadero el Boga, y distribuidora de productos de consumo masivo Proandina. Organizaciones con sede principalmente ubicadas actualmente en la ciudad de Ibagué

El objetivo principal del proceso de Desarrollo y Formación laboral de los trabajadores en una organización es fomentar y potenciar sus capacidades personales y laborales, as su vez que se busca alcanzar una adaptabilidad rápida y útil a sus actitudes en beneficio de personal y por supuesto la empresa, ya que nos puede garantizar un incremento en su productividad y generando más competitividad, aportando un valor agregado a la empresa, es por esta razón que se considera pertinente y acertado adelantar un plan de capacitación y desarrollo laboral con incentivos y compensación que contribuya al mejoramiento de los rendimientos del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa SIERRA PINEDA S.A.S, PROANDINA.

Las distribuidoras proandina José A. SIERRA que han puesto la gestión del talento en práctica lo han hecho para solucionar el problema de la retención de empleados. El tema es que

muchas organizaciones hoy en día hacen un enorme esfuerzo por atraer empleados a su empresa, pero pasan poco tiempo en la retención y el desarrollo de este. Se hace necesario que el sistema de gestión del talento se incorpore a la estrategia de negocios y se ejecute en los procesos diarios a través de toda la empresa.

Por último, tomando como apoyo los indicadores disponibles los cuales reflejan la manera como se liquida actualmente el programa de incentivos en el departamento comercial, divisamos una clara oportunidad de actualizar o desarrollar una nueva propuesta más inclusiva que busque abarcar las distintas áreas de la organización para así conseguir los beneficios que genera una correcta gestión del talento humano a través de la capacitación y la promoción de incentivos.

1. Objetivos

1.1.Objetivo General

Proponer un plan de incentivos y compensación teniendo en cuenta la participación de los empleados al momento del desarrollo de este, utilizando herramientas como encuestas que contribuyan al direccionamiento del plan y en última instancia alcanzar el propósito de mejoramiento del desempeño laboral y la productividad de La empresa Sierra Pineda S.A.S, PROANDINA.

1.2.Objetivos Específicos

- Conceptualizar los parámetros necesarios para la construcción del plan de incentivos y compensación para los trabajadores de la empresa.
- Realizar un diagnóstico a través de la técnica de observación directa sobre el desempeño laboral actual de los colaboradores de la Organización en sus distintas áreas.
- Analizar oportunidades de mejora con los hallazgos de la investigación realizada.
- Diseñar un plan de incentivos y compensación que contribuya al mejoramiento del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Sierra Pineda S.A.S, PROANDINA.

2. Planteamiento Del Problema

Las prácticas gerenciales hoy en día en las empresas buscan favorecer la condición humana del trabajador, a la luz de las nuevas realidades empresariales basadas en el interés por la productividad, las organizaciones plantean una estrategia pensando en las personas que trabajan en la organización, llámese empleados, personal, recurso humano, que permita involucrarlos en la evolución de la empresa. Las organizaciones planean y establecen los capitales financieros en pro de captar el recurso humano idóneo y la retención de estos en la organización.

Los administradores o gerentes les corresponden detener su accionar en el colaborador y valorarlo como el eje central de la empresa y corresponderle por su entrega laboral, enfocándose en brindarle retribuciones, privilegios, implementando políticas que generen la creación e implementación de planes y programas de compensación e incentivos que recompensen la labor y le permitan crecer a nivel personal, profesional y disfrutar de beneficios laborales, para compartirlos y vivirlos con la familia. El programa de compensación e incentivos busca retribuir los derechos adquiridos de los colaboradores, brindándoles reconocimientos por su labor y compromiso con la empresa.

Por otro lado, La capacitación y el entrenamiento proporcionan experiencias del saber, conocimientos que ayudan a desarrollar de manera oportuna y con rapidez conceptos, aptitudes, actitudes, habilidades y destrezas para desarrollar un cargo de manera óptima y así obtener mayores resultados teniendo como principio el concepto de productividad.

Además de que permite modificar actitudes del colaborador frente a los aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral, sin ella, los empleados no tienen un entendimiento claro sobre sus responsabilidades y/o deberes. Cuando una empresa no capacita apropiadamente a sus colaboradores, es posible que éstos tengan dificultades para adaptarse y entender sus

labores. Si bien pueden ser capaces de completar sus tareas diarias, su rendimiento por lo general es pobre en comparación con los empleados más experimentados.

Falta de plan de capacitación y desarrollo laboral con incentivos y compensación que contribuya al mejoramiento de los rendimientos del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Sierra Pineda S.A.S, PROANDINA, el mercado de la competitividad ha hecho que la gestión de recursos humanos salga del contexto habitual de perfilar colaboradores solo para que se limiten al desarrollo de una actividad, hoy día se busca incentivar dentro de la empresa al colaborador, que tenga eficiencia en su trabajo, sentido de pertenencia por la empresa, se le brindan estímulos para que crezca profesionalmente, se da un valor y reconocimiento a su compromiso con la compañía y es válido formularse el siguiente interrogante ¿Cómo un plan de incentivos y compensación puede contribuir al mejoramiento de la organización Sierra Pineda S.A.S, Proandina?

3. Antecedentes Del Problema

3.1. Análisis de la empresa

Sierra Pineda S.A.S. es una empresa en Colombia, con sede principal en Ibagué. Opera en Comerciantes al por Mayor de Comestibles y Productos Relacionados industria. La empresa fue fundada en 06 de agosto de 1982. Actualmente emplea a 156 (2012) personas. En sus últimos aspectos financieros destacados, Sierra Pineda S.A.S. reportó cae de ingresos netos of 12,08% en 2019. Su Activo Total registró crecimiento of 1,64%. El margen neto de Sierra Pineda S.A.S. cayó 10,36% en 2019.

Figura 1: Logo de la empresa



Fuente: Proandina SAS

El empresario tolimense invitó a los ibaguereños a seguir abasteciéndose en las tiendas. Con 1.800 clientes ubicados en Ibagué, Proandina, compañía tolimense de distribución de productos no perecederos de consumo masivo, es de las principales abastecedoras de supermercados, comercializadores mayoristas y tiendas de barrio del departamento.

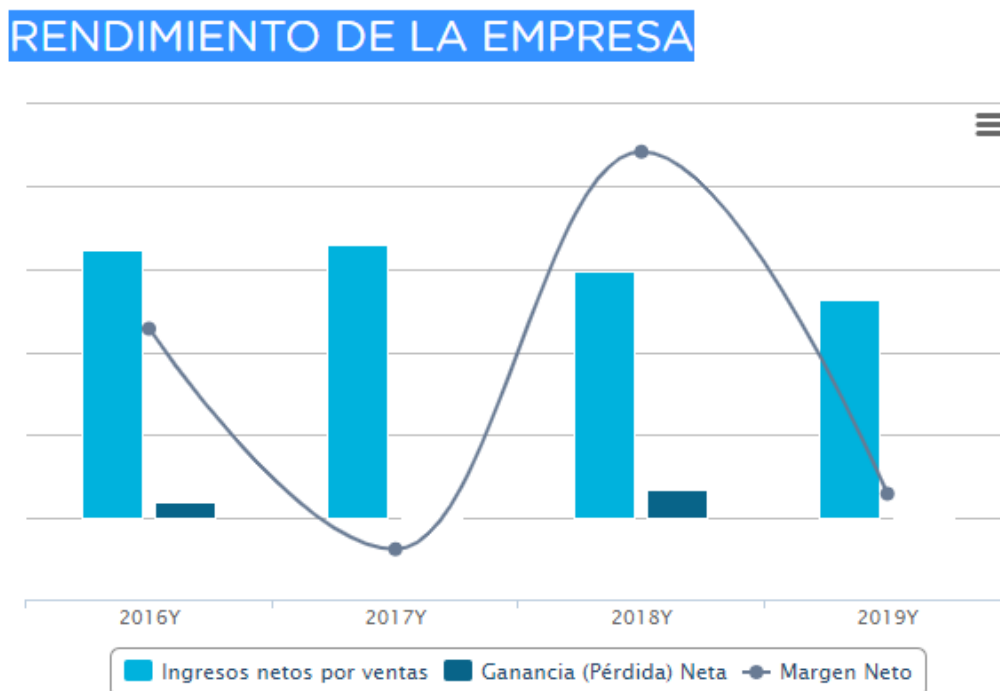
3.2.Publicidad

En este sentido, Andrés Sierra Pineda, gerente de Proandina, manifestó que el abastecimiento de tiendas y supermercados respecto a la línea de productos que maneja la empresa está asegurado.

“Nosotros tramitamos el respectivo salvoconducto con la Alcaldía por ser una empresa de alimentos y en este momento lo que estamos haciendo es abastecer constantemente a nuestros clientes, ¿quiénes son?, los supermercados, los mayoristas y en especial las tiendas de barrio que están todo el tiempo abasteciendo a las familias”, comentó Sierra.

Cabe recordar que la compañía distribuye en Huila, Caquetá y Putumayo, “pero le estamos dando prioridad a Tolima, manteniendo el abastecimiento en los 47 municipios”.

Proandina maneja 3.000 referencias de productos, en su gran mayoría de alimentos y aseo, destacándose marcas como Nestlé, Familia, Colgate, entre otras. Dato: En Tolima hay aproximadamente 4.700 tiendas, supermercados y minimercados de barrio.

Figura 2: Rendimiento de la empresa

Fuente: Proandina SAS

3.3.Gestión Del Talento Humano

a. Manual de Funciones y procedimientos

En el momento del diagnóstico no se cuenta con un manual para los diferentes procesos y subprocesos de la organización.

La empresa no otorga la suficiente importancia al área de recursos humanos, ya que no ha dispuesto ni los espacios ni los recursos económicos necesarios para que se realicen estudios de los cargos vigentes dentro de la empresa para realizar el manual.

La toma de decisiones hace que no exista un liderazgo ni un empoderamiento en cada una de las actividades que realiza el personal, esto muestra la falta de control y la no jerarquía en las áreas que permite mostrar la responsabilidad asignada en cada proceso.

b. Atribuciones que tienen los cargos

La descentralización de la organización hace que los procesos no sean eficaces ya que las decisiones son tomadas por la dirección general y muchas veces la falta de conocimientos de cada proceso hace que no se generen personas líderes que cuenten con la suficiente autonomía para el correcto desempeño de cargos esto afectando directamente en el cumplimiento de actividades generando aplazamientos en las mismas.

c. Procesos y Procedimientos

En la organización los empleados son ubicados en las áreas con desconocimiento total de proceso, por tanto, se genera una continua rotación de personal, no tienen adaptación a sus puestos, no desarrollan habilidades y competencias que se reflejen resultados favorables en las áreas de la organización.

El talento humano define el rumbo de la empresa en cuanto al clima laboral (relaciones interpersonales), pero desafortunadamente la falta de comunicación, el poco trabajo en equipo, la falta de un programa de bienestar que permita minimizar el riesgo Psicosocial, son los principales factores en la salud de los colaboradores.

d. Comunicación Interna

El coordinador comercial no se presta para concertar una comunicación asertiva puesto que no escucha al personal bajo su mando, la comunicación va en un solo sentido, es una persona imponente y pone una barrera que no permite que sus subalternos puedan acceder a él, no le interesa las situaciones relacionadas a los recursos humanos por tal motivo hay inconvenientes con el trabajo en equipo y la comunicación.

El director administrativo y financiero no tiene muchas comunicaciones con el personal de cargos operativos, es rígido y severo en el trato con el personal, no permite que los empleados

creen estrategias para alcanzar el éxito en la empresa ya que no es considerado como líder sino como jefe.

4. Justificación De La Investigación

Esta investigación surge a partir de encontrar soluciones a problemáticas enmarcadas en el reconocimiento de la empresa y su problemática, la identificamos tomando como apoyo los indicadores disponibles los cuales reflejan la manera como se liquida actualmente el programa de incentivos en el departamento comercial, divisamos una clara oportunidad de actualizar o desarrollar una nueva propuesta más inclusiva que busque abarcar las distintas áreas de la organización para así conseguir los beneficios que genera una correcta gestión del talento humano a través de la capacitación y la promoción de incentivos.

Por tal razón PROANDINA denota la necesidad de dar capacitación a sus empleados para desarrollar y fortalecer habilidades fundamentadas en comunicación, relaciones interpersonales, asertividad y motivación, con base en el proceso de calidad de servicio que proyectan a los mismos.

Por lo tanto, se plantea la posibilidad de crear un proyecto de capacitación en talleres con diferentes temas relacionados conjuntamente entre sí para fortalecer la comunicación asertiva que favorezca procesos, habilidades que formen a un empleado as competente.

El factor humano es clave en las organizaciones actuales es bien sabido por todos. Por ello, el rendimiento de los empleados se convierte en una característica crucial en la competitividad de nuestras empresas. En general, el rendimiento de un trabajador no depende de un sólo factor, Es decir, alcanzar una productividad y optimización de los recursos anhelada dependerá de múltiples variables, algunas de las cuales enunciamos a continuación:

- Procedimientos y organización de la empresa.
- Comunicación.

- Suficiencia de recursos.
- Políticas más directas de recursos humanos.
- Mejorar el rendimiento de los empleados.
- Procedimientos y organización de la empresa.

Hoy en día PROANDINA SAS se convierte en un escenario perfecto que refleja la falta de una correcta dirección en cuanto a la gestión del talento humano, podemos buscar un nuevo direccionamiento a través de la investigación y la realización de una propuesta que logre concientizar a los directivos de la importancia de este.

5. Marco Teórico

El concepto de compensación se puede decir que es “todo aquello que los colaboradores reciben a cambio de su trabajo”, por un lado, lo constituye el salario, los incentivos, las prestaciones tanto en efectivo como en especie, “paquete de compensaciones”, y parte importante de esta compensación corresponde a la satisfacción que el empleado obtiene de manera directa con la ejecución de su labor y de las condiciones en que este se realiza el Juárez (2000)

La gestión del talento humano en la empresa PROANDINA JOSE A SIERRA ha llegado a ser reconocida como una parte inherente de la administración. Su principal finalidad es el mantenimiento y mejora de las relaciones personales entre los directivos y colaboradores de la empresa en todas las áreas. Se trata de una visión integral con el fin de optimizar las relaciones entre los trabajadores y la empresa.

Entre los principales objetivos de la gestión o administración de talento humano se encuentran:

- Promover el alcance de los objetivos de la organización.

- Garantizar la eficacia y el máximo desarrollo de los recursos humanos.
- Identificar y satisfacer las necesidades de los colaboradores de la organización.
- Crear un equilibrio entre los objetivos individuales de los empleados y los de la organización.
- Dotar a la organización de colaboradores calificados y motivados.
- Inculcar la colaboración y el trabajo en equipo entre las distintas áreas.

5.1.Evolución del sistema de Compensación e Incentivos

A través del tiempo los pagos a los trabajadores han experimentado varias fases, tal como lo comenta Varela (2013) “El área de la compensación ha atravesado por varias fases. Al comienzo del siglo XX, su función era operar el departamento de nómina y administrar los planes de prestaciones. El trabajo consistía, básicamente, en asegurarse de que se cumplieran los procedimientos. Años después, las tareas se orientaron a estudiar los tiempos y los movimientos realizando estudios de eficiencia. Posteriormente, esta actividad pasaría a formar parte de las tareas de producción, por su orientación fundamentalmente ingenieril. Para la segunda mitad del siglo XX, el trabajo se orientó sobre todo hacia el análisis y la valuación de puestos, ya que casi todos los sistemas y modelos que existían para tal efecto eran manuales y muy consumidores de tiempo, lo cual dejaba pocos recursos para otras actividades. Por esa misma época también apareció la administración de las prestaciones que, en las grandes empresas, requería de mucho control, especialmente, por los aspectos fiscales implicados.

Al concluir el siglo XX, prevalecía la noción de pagar con base en resultados, por lo que aparecieron los conceptos de compensación variable, al tiempo que nuevas corrientes y necesidades se incorporaron al área de la compensación.”

5.2.Incentivos y Compensación

En el área de administración el concepto de incentivo se define como “El incentivo es la promesa de una compensación por realizar cierta acción que desea quien ofrece el incentivo” Laffont y Mortimer (2002).

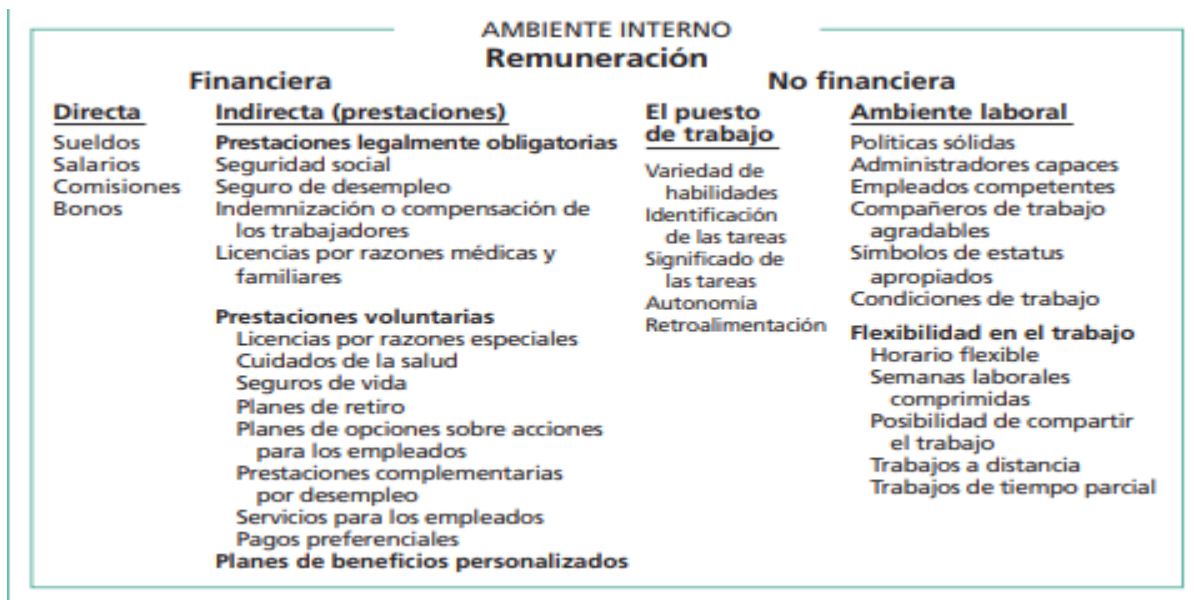
Otro concepto igualmente importante dentro de la administración de Recursos Humanos es la Compensación que hace referencia a la “gratificación que los colaboradores reciben a cambio de su labor y que conforman todas las formas de pago o recompensas que se les entregan”. Dessier (1996) y que contribuye a satisfacer al colaborador, ayudando de esta manera a la organización al logro de sus objetivos y rentabilidad.

5.3.Clases de Incentivos y compensaciones

El concepto de sueldo es la remuneración mensual en efectivo que los empleados reciben, normalmente, sobre la base de un mes de trabajo. Generalmente, este elemento es la parte más significativa de los pagos, en efectivo y periódicos

El dinero ha sido el principal incentivo que reciben los colaboradores, según Vroom (1964), afirma que “el significado del dinero como incentivo en cualquier situación particular depende de dos condiciones:

- Se puede emplear como instrumento para obtener algún resultado deseado.
- Hay gran posibilidad de que comportándose en cierta forma vendrá una recompensa monetaria.”

Figura 3: Ambiente interno de remuneración

Fuente: Proandina SAS

Componentes de un Programa total de remuneración Waney (2010)

Podemos también explicarlo en tres tipos de compensación, la primera es la Remuneración básica, como son salario mensual o salario por hora, los incentivos salariales los cuales pueden ser programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño, bonos, participación en los resultados, y por último los beneficios o también llamados remuneración indirecta, que son intangibles y actualmente es una estrategias que tienen las organizaciones para fidelizar y motivar a sus colaboradores y estos beneficios se conceden a través de varios programas (vacaciones, seguro de vida, seguro de salud, restaurante o comedor subsidiado, transporte, etc.).

Todo salario directo e indirecto constituye la remuneración (...) En decir, la remuneración constituye todo cuanto el empleado recibe, directa o indirectamente como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización.” (Chiavenato, 2000).

Muchas compañías no tienen elaborado un plan estratégico que les permita saber quién va a tomar las riendas cuando los líderes actuales den un paso a un lado. Además, cuando los presupuestos y los plazos son muy ajustados, los empleadores tienden a invertir menos en el desarrollo del talento de sus colaboradores. Sin embargo, esto es solo rentable a corto plazo y no es para nada sostenible si quienes trabajan en la compañía hoy no son capaces de llevar a cabo las funciones que se deben cumplir mañana.

Una estrategia de gestión del talento humano en la empresa (administración de talento humano) a largo plazo, se garantiza contar con el personal idóneo para hacer que tu organización tenga éxito constantemente.

En PRANDINA se sabe que el capital humano de la empresa es parte fundamental para el logro de las metas, por esto se comparte algunos consejos para que se logre una gestión del talento humano más efectiva:

En primer lugar, el departamento de recursos humanos debe ser consciente de que el talento dentro de la empresa es mucho más eficiente si se desarrollan sus roles de liderazgo, en lugar de buscar fuera candidatos prometedores.

Además, si los colaboradores conocen la finalidad del programa de gestión del talento humano en la empresa y confían en que estas herramientas les ayudarán en su desarrollo personal y profesional, se sentirán más inspirados y estimulados a buscar dentro de la empresa su próximo paso en la carrera, es decir, el objetivo es generar una mayor lealtad por parte de los colaboradores y ayudar a reducir la rotación de personal, que te permitirá ahorrar dinero en costos de contratación.

6. Marco Legal

El desarrollo integral de la familia es compromiso del estado el comprende la familia como núcleo fundamental de la sociedad, establecido en la Ley 1857 de 2017, el cual plantea que el estado debe proveer y potenciar sus recursos afectivos, económicos y culturales. La ley plantea que los empleadores deben facilitar, promover y gestionar una jornada semestral en la que sus empleados puedan compartir con su familia además de la flexibilidad o facilitación de que en sus horarios laborales de ser necesario permita el acercamiento con sus familiares con el fin de algún acompañamiento o deber familiar que así lo requiera, aquí empieza la base de la compensación y el bienestar integral de los trabajadores.

Adicional a la normativa señalada, el Decreto Ley 1567 de 1998, reglamentan que las entidades deben organizar Sistemas de Estímulos para motivar el desempeño, bienestar y el compromiso de sus empleados, para lo cual deben implementar tales programas en favor del Bienestar Social estos pueden ofrecer servicios ya sea de carácter deportivo, recreativo y vacacionales, artísticos y culturales, así como la promoción y prevención de la salud y capacitación. El artículo número 18 nos plantea programas de bienestar social e incentivos.

De conformidad con lo establecido por el artículo 26 del Decreto 1567 de 1998, se adopta la creación de programas de incentivos como el sistema de estímulos debe estar orientado a la creación adecuado de condiciones favorables al desarrollo del trabajo para que el desempeño laboral cumpla con los objetivos previstos.

7. Metodología De La Investigación

7.1. Tipo de investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se utiliza el tipo Cualitativo ya que las formas y los procesos que se usan en este tipo de investigación van enfocados a generar, o hallar la respuesta a la pregunta con herramientas que permiten medir de forma tangible los resultados

a este cuestionamiento, permitiéndonos validar hipótesis, o darnos una visión más lo que sucede dentro de la cotidianidad a la que nos estamos viendo inmersos con la problemática de bioseguridad actual.

Por su parte, con la metodología de tipo cualitativa, los datos que se van a analizar se obtendrán a partir de la observación directa, entrevistas, encuesta y análisis de la información.

Los métodos para hallar los resultados son:

- Evaluaciones periódicas de las personas presentes en las capacitaciones sobre los conocimientos adquiridos.
- Control a través de llamadas acerca del estado de salud de cada uno de los participantes.
- Encuestas de percepción d.

7.2. Técnicas de recolección de la información

Para la realización del trabajo se partió inicialmente de la técnica de la observación directa, ya que esta nos permite tener un mejor acercamiento con el problema y las causas que lo originaron.

De igual manera se realizará una encuesta con el fin de recopilar información, la cual será suministrada por funcionarios de la sección de talento humano, con la finalidad de contextualizar y así poder realizar las posibles mejoras en el plan de incentivos y compensación que contribuya al mejoramiento de la organización.

7.3. Matriz de análisis

Tabla 1: Matriz de análisis

Objetivo	Instrumento de recolección de la información
-----------------	---

Conceptualizar los parámetros necesarios para la construcción del plan de incentivos y compensación para los trabajadores de la empresa.	Realizar una investigación profunda para encontrar la finalidad de sustentar la investigación realizada en la investigación. Dicha investigación estará basada en fuentes primarias y secundarias (consulta directa de artículos de revistas, tesis, aportaciones basadas en fuentes primarias, etc.).
Realizar un diagnóstico a través de la técnica de observación directa sobre el desempeño laboral actual de los colaboradores de la Organización en sus distintas áreas.	Revisión de literatura y documentación que permita identificar la evolución del mercadeo Se diseñará y posteriormente aplicará un cuestionario específico para recabar los datos necesarios que serán sometidos más adelante a un análisis, están serán aplicadas a los colaboradores de la empresa
Analizar oportunidades de mejora con los hallazgos de la investigación realizada.	Revisión de literatura y documentación que permita identificar la evolución del mercadeo Revisión de casos reales de aplicación de estudios similares
Diseñar un plan de incentivos y compensación que contribuya al mejoramiento del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Sierra Pineda S.A.S, PROANDINA	Revisión de casos reales de aplicación de estudios similares.

7.4.Muestra

La empresa cuenta con 156 trabajadores, de los cuales se toman 64 para realizar el estudio, con un porcentaje de 90% de confiabilidad y un margen de error del 8%

Figura 4: Muestra

Tamaño de la población ⓘ	Nivel de confianza (%) ⓘ	Margen de error (%) ⓘ
<input type="text" value="156"/>	<input type="text" value="90"/>	<input type="text" value="8"/>
Tamaño de la muestra		
64		

8. Resultados

Se presentan los resultados del instrumento de recolección (Anexo 1 y 2) con el fin de recabar información para observar el desempeño laboral actual de los colaboradores de la Organización en sus distintas áreas.

8.1.Recolección de información

Se diseñó y posteriormente se aplica un cuestionario específico para recabar los datos necesarios que serán sometidos más adelante a un análisis, éstos serán aplicados a los 64 colaboradores de la empresa Sierra Pineda S.A.S, PROANDINA, con el fin de obtener el análisis de oportunidades de mejora con los hallazgos de la investigación realizada, y finalmente diseñar el plan de incentivos y compensación para la organización.

La recolección de información se realiza de forma virtual para acatar los protocolos de bioseguridad de la empresa y con la ayuda del departamento de Talento humano, se les comparte el siguiente enlace de la herramienta de Google para aplicar encuestas a los colaboradores de Sierra Pineda S.A.S, PROANDINA.

Enlace

compartido:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeuUPiU1VciK2vOXuvFOMaTVi_n8u2Xq2ZZ6Fe78RtJAxP01Q/viewform?usp=sf_link

8.2. Análisis de datos

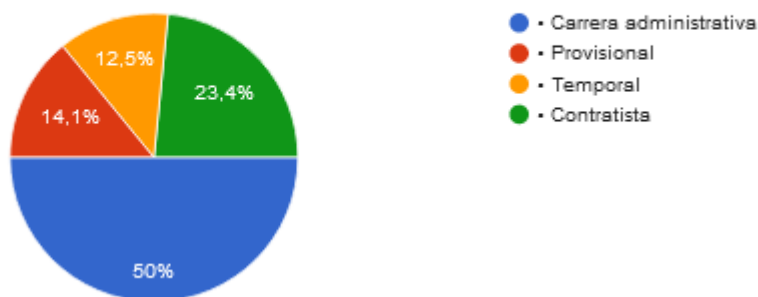
Se presentan los resultados de las encuestas realizadas a los 64 trabajadores de las empresas, con el fin de obtener las oportunidades de mejora para empresa y posteriormente la creación de plan de acción.

En la figura numero 5, se les pregunta qué tipo de vinculación laboral cuentan los trabajadores de Proandina SAS, demostrando que un 50% tienen una carrera administrativa, y poseen beneficios plenos de un contrato laboral, lo que lleva a estar motivados por la estabilidad laboral, así mismo la empresa cuenta con contratista, que son empleadores externos los cuales de los encuestados son un 23,4%, lo que se puede ver que a pesar de tener diferentes tipos de vinculación laboral cuentan con apoyo por parte de la empresa, que se puede mejorar con la creación de un plan de acción, pero que al estar inmersos con un contrato con la empresa pueden obtener beneficios, económicos, familiares, sociales o de tipo laboral.

Figura 5: Vinculación laboral

1. ¿Qué tipo de vinculación tiene en la empresa?

64 respuestas



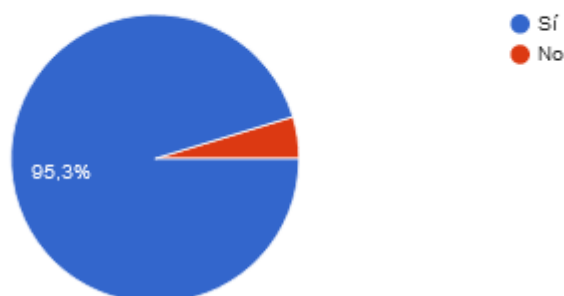
Fuente: autores

Para el caso de si los trabajadores sin importar si vinculación laboral están de acuerdo en que la empresa, cree un proceso para medir la productividad con el fin de participar por acciones de incentivos, la respuesta es totalmente asertiva mostrando un 95,3% a favor, dejando solo algunos contratistas que piensan que no es necesario puesto que la finalidad de su contrato deja en evidencia la eficiencia de su paso por la empresa.

Figura 6: Estaría dispuesto a que midan su productividad

2. ¿Estaría dispuesto a que midan su productividad para participar por acciones de incentivos?

64 respuestas



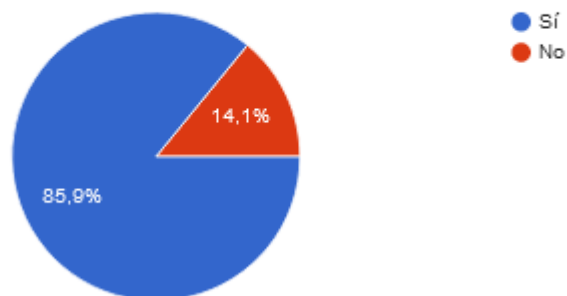
Fuente: autores

En medio de las labores, los trabajadores suelen verse inmersos en sus funciones diarias, dejan en duda ciertas cosas, del departamento de bienestar laboral, por lo que se les realizó la pregunta de si tenían conocimiento de compañeros que hayan sido reconocidos por el desarrollo de su labor, lo que evidencia que a pesar de la efectividad de los cargos y las funciones, un 85,9% si conocen a un compañero de trabajo el cual ha tenido beneficio o ha sido reconocido por desempeñar adecuadamente su labor.

Figura 7: Conoce compañeros que hayan sido reconocidos en el desarrollo de su labor

3. ¿Conoce compañeros que hayan sido reconocidos en el desarrollo de su labor?

64 respuestas



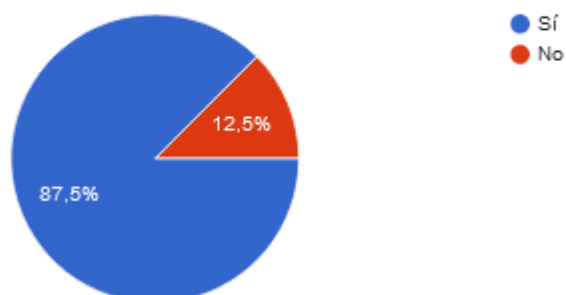
Fuente: autores

La empresa Proandina SAS, para su proceso de mejora continua, ha creado dependencias de trabajo, para descentralizar los procesos y procedimientos de un solo departamento, pero sus trabajadores deben tener conocimiento de cada uno de estos cambios, para mejorar la efectividad y productividad, con esta finalidad se les realizó la pregunta de si sabían si hay dependencias o equipos de trabajo en los que se hace reconocimiento a la labor, lo que un 87,5% tienen conocimiento de ello, por lo que deja un 12,5% que suelen ser contratistas y cumplen con la labor asignada del contrato en gestión.

Figura 8: hay dependencias de trabajo

4. ¿Sabe usted si hay dependencias o equipos de trabajo en los que se hagan acciones de reconocimiento a la labor?

64 respuestas



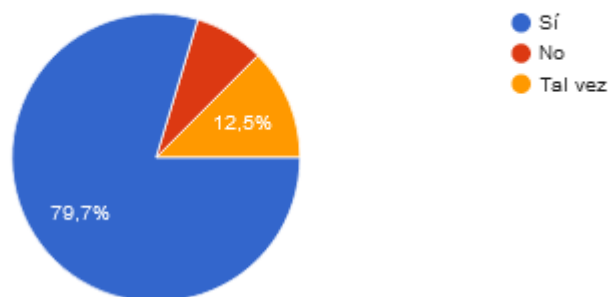
Fuente: autores

Por otro lado, en la figura 9 se evidencia un 79.7 % de los trabajadores encuestados de Proandina, los cuales están de acuerdo con que la gestión de talento humano cuenta con una gran importancia para el desarrollo laboral dentro de la empresa. Resta un porcentaje que son contratistas y los cuales cumplen con su labor del contrato en gestión, sin embargo, se verían beneficiados con el plan de acción o los cambios realizados dentro de la empresa.

Figura 9: La gestión del talento humano es importante

5. ¿cree usted que la gestión del talento humano es importante es las empresas?

64 respuestas



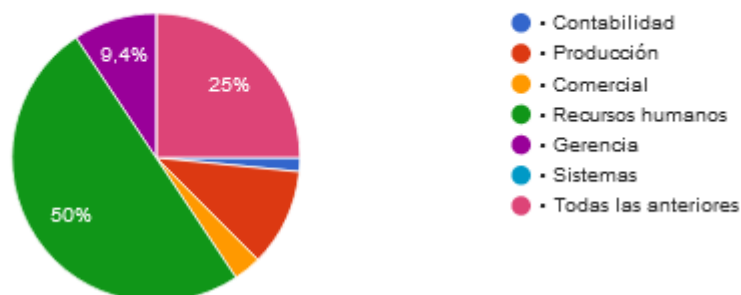
Fuente: autores

Respecto a el área de una empresa la cual maneja la gestión de talento humano, un 50% del personal encuestado asume que es la obligación del departamento de talento humano, puesto que son los encargados de contratación y de otros programas que tienen que ver con la vinculación laboral del trabajador con la empresa, sin embargo 25% de los trabajadores, concuerdan con que en un trabajo mancomunado de todas las dependencias de la empresa, departamentos como contabilidad, producción, comercial, gerencia y sistemas, son los involucrados en la gestión de talento humano de cada trabajador.

Figura 10: Área de una empresa cree usted que se maneja la gestión del talento humano

6. ¿En qué área de una empresa cree usted que se maneja la gestión del talento humano?

64 respuestas



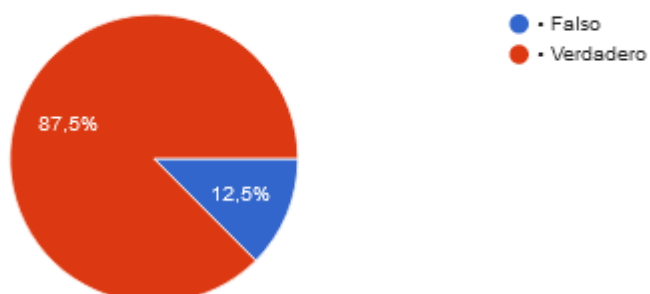
Fuente: autores

Respecto al mal ambiente laboral dentro de la empresa y la afectación que tiene en el área de producción, los trabajadores piensan y han experimentado que puede afectar, puesto que se pierde comunicación entre compañeros de trabajo así mismo se pierde la efectividad para el desarrollo de las operaciones por falta de tolerancia.

Figura 11: Mal ambiente laboral puede llegar a afectar el área de producción

7. ¿cree usted que un mal ambiente laboral puede llegar a afectar el área de producción en una empresa?

64 respuestas



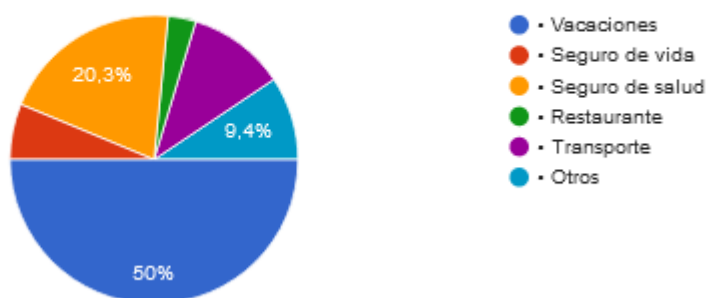
Fuente: autores

En la figura 12, se indago sobre los tipos de incentivos y compensaciones que se conocen en el ambiente laboral, lo que un 79.7% son los beneficios tradicionales, como lo son vacaciones, seguro de salud y transporte, sin embargo, la finalidad de la empresa en dar más motivación al empleado con nuevos beneficios para que aumente la productividad.

Figura 12: Que clases de Incentivos y compensaciones conoce

8 ¿Que clases de Incentivos y compensaciones conoce?

64 respuestas

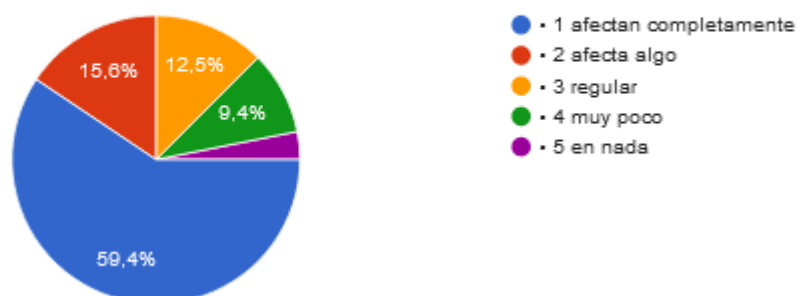


Fuente: autores

Figura 13: Afectan el ambiente laboral las Instalaciones de la empresa

9. ¿Afectan el ambiente laboral las Instalaciones de la empresa?

64 respuestas

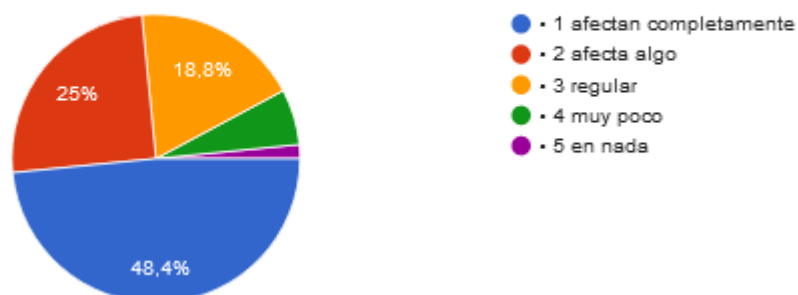


Fuente: autores

Figura 14: La remuneración dada influye en el ambiente laboral

10. ¿La remuneración dada influye en el ambiente laboral?

64 respuestas

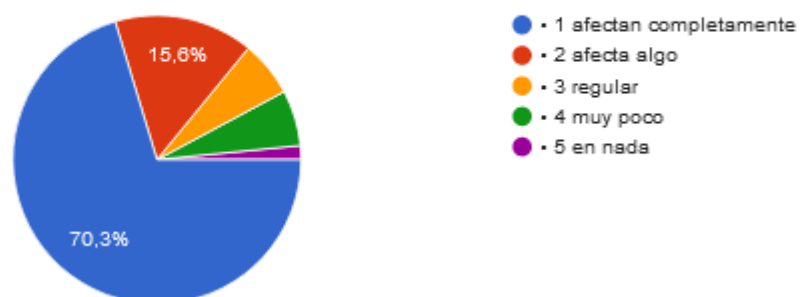


Fuente: autores

Figura 15: Los conflictos entre compañeros de trabajos afectan el ambiente laboral

11. ¿Los conflictos entre compañeros de trabajos afectan el ambiente laboral?

64 respuestas

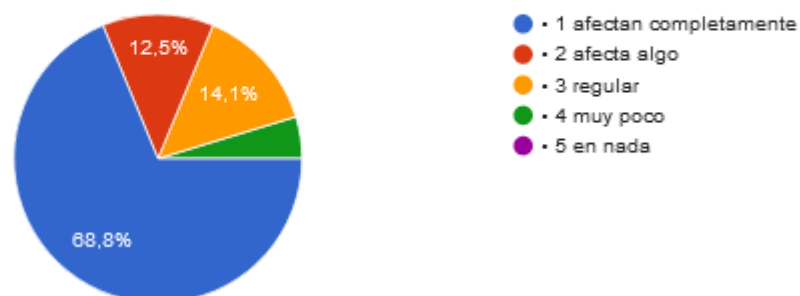


Fuente: autores

Figura 16: La sobrecarga laboral puede afectar el ambiente laboral

12. ¿La sobrecarga laboral puede afectar el ambiente laboral?

64 respuestas

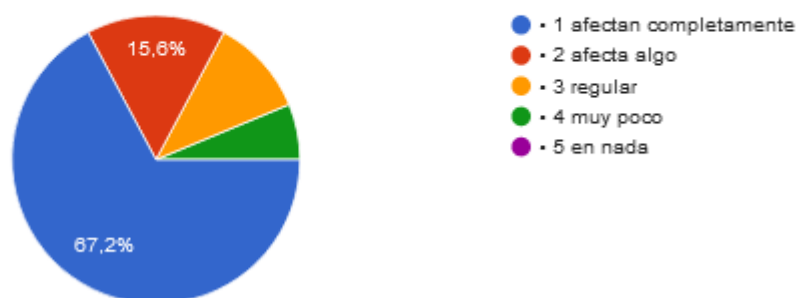


Fuente: autores

Figura 17: La inexistencia de un perfil ocupacional que incluya las tareas de cada cargo afecta el ambiente laboral

13. La inexistencia de un perfil ocupacional que incluya las tareas de cada cargo afecta el ambiente laboral

64 respuestas



Fuente: autores

8.3. Analizar oportunidades de mejora

Partiendo del hecho que la compañía Sierra Pineda S.A.S, PROANDINA no cuenta con un plan estratégico de capacitación, para así asociarlo al proceso de compensación se debe abordar un procedimiento para realizar la compensación de personal que permita gestionar eficaz y eficientemente un plan de capacitación e incentivos, donde consta de los siguientes pasos:

- ❖ Planeación de planta de personal contratada y la proyectada, donde se elabora un informe por el Líder de Talento Humano y los Jefes de Área, para ser presentación a la oficina de Contabilidad e incluirlo en el presupuesto anual.
- ❖ Implementar un programa documentado que garantice la formación y desarrollo del personal, ejecutado por el Líder del Talento Humano, quien planea el programa de capacitación del año de todos los procesos de la agencia, cada tema es validado por jefe directo y se va alimentando según la necesidad evidenciada mes a mes.
- ❖ Los temas socializados al personal deben ser impartidas por el líder de cada área o funcionarios con conocimientos en los temas.
- ❖ Evaluar y Analizar la efectividad y oportunidad del programa de capacitación, evaluando al trabajador sobre su avance de acuerdo con el tema de capacitación
- ❖ Estudiar la posibilidad de contratar proveedores expertos en algunos temas específicos del servicio.
- ❖ Implementar un plan de beneficios por cumplimiento de plan de formación para el cargo.
- ❖ Diseñar plataforma virtual para realización de cursos necesarios para habilitación.
- ❖ Implementar acciones preventivas, correctivas y de mejora como resultado al seguimiento y control del plan de capacitaciones elaborado.

- ❖ Implementación de indicadores de Gestión como son:

Tabla 2: Indicador de proceso

TIPO DE INDICADOR	INDICADOR DE PROCESO
NOMBRE DEL INDICADOR	Cumplimiento de las actividades del proceso de Capacitación y desarrollo
OBJETIVO	verificar el cumplimiento de las actividades generales del proceso de formación y desarrollo
DEFINICIONES Y CONCEPTOS	<p>Cumplimiento: Se entiende hacer aquello que se prometió o convino con alguien previamente que se haría en un determinado tiempo y forma, es decir, la realización de un deber o de una obligación.</p> <p>Formación: Proceso de aprendizaje, de adquisición de conocimientos y habilidades que un individuo es capaz de recibir</p> <p>Proceso: Es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico.</p> <p>Verificar: Proceso que se realiza para revisar si una determinada cosa está cumpliendo con los requisitos y normas previstos.</p> <p>Desarrollo: Proceso de evolución, cambio y crecimiento relacionado con un objeto, una persona o una situación determinada.</p>
FUENTES DE INFORMACIÓN	Listas de chequeo y registros del proceso.
VARIABLES	<p>N. Actividades ejecutadas en el proceso de Formación y Desarrollo: Actividades realizadas del proceso de capacitación, lo verificado en las listas de chequeo.</p> <p>Total de actividades del proceso de Formación y Desarrollo: Actividades descriptas en el proceso de capacitación y desarrollo</p>

FORMULA	$\frac{\# \text{ actividades ejecutadas}}{\text{Total de actividades del proceso}} * 100$
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje (%)
PERIODICIDAD DEL INDICADOR	Semestral
RESPONSABLE	Coordinador de talento humano y líder de capacitación

Fuente: Autores

Tabla 3: Indicador de producto

TIPO DE INDICADOR	INDICADOR DE PRODUCTO
NOMBRE DEL INDICADOR	Aumento de la productividad de los trabajadores, debido al programa de Formación y Desarrollo.
OBJETIVO	Medir el aumento de productividad de los trabajadores, debido al programa de Capacitación y Desarrollo.
DEFINICIONES Y CONCEPTOS	<p>Formación: proceso de aprendizaje, de adquisición de conocimientos y habilidades que un individuo es capaz de recibir.</p> <p>Medir: Comprobar o comparar, generalmente de forma competitiva, la habilidad, fuerza o valía de algo o de alguien en relación con otra cosa u otra persona.</p> <p>Productividad: Es la relación entre el resultado de una actividad productiva y los medios que han sido necesarios para obtener dicha producción.</p> <p>Capacitación: proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal adquirirá los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para acrecentar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la organización en la cual se desempeña.</p>

	Desarrollo: Proceso de evolución, cambio y crecimiento relacionado con un objeto, una persona o una situación determinada.
FUENTES DE INFORMACIÓN	Evaluaciones de Desempeño
VARIABLES	# De personas que aumentaron su productividad: Evaluaciones de Desempeño aplicadas. # de personas formadas: Lista de asistentes a formación
FORMULA	$\frac{\# \text{ de personas que aumentaron su productividad} * 100}{\# \text{ de personas formadas}}$
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje (%)
PERIODICIDAD DEL INDICADOR	Bimensual
RESPONSABLE	Coordinador de talento humano y líder de capacitación

Fuente: Autores

8.4. Diseñar un plan de incentivos y compensación

Las compensaciones laborales y los beneficios es un factor muy significativo en la administración o gestión del factor humano puesto que esto representa un estímulo directo que se les brinda al personal por los servicios prestados, es decir el reconocimiento que genera un estilo de vida estable a los empleados.

por otra parte, Hernández (2014) afirma " la compensación designa el conjunto total del sueldo, incentivos, cuando existen, y prestaciones tanto en especie como en beneficios y servicios que se proporcionan como compensación al personal de la empresa en este caso para Proandina SAS.

Esto quiere decir que la compensación hacia el personal no solo puede ser monetario, sino también en compensaciones no monetarias tales como planes carrera, promociones,

permisos, recreativos, flexibilidad en horarios, entre otros, a cambio del buen trabajo realizado, esto puede llegar a generar un buen desempeño laboral posteriormente en esta persona, logrando así un crecimiento en su productividad

Motivación laboral

Según la ciencia de la psicología es la motivación una teoría de instinto, esto quiere decir que intenta explicar la conducta del hombre en términos de motivos. (William James 1890) un pensador y pionero de la psicología norteamericana incluyo en su lista de instintos humanos básico la belicosidad del ser humano, la codicia, simpatía y la curiosidad. por otra parte, Sigmund Freud planteo que muchas formas complejas de conducta surgen de instintos heredades de base biológica.

La motivación está encaminada a una teoría de jerarquización de necesidades, Abraham Maslow, plantea que el ser humano tiene 5 grupos de necesidades funcionan así:

Necesidades Fisiológicas: Son las de supervivencia tales como alimentación, sed, asentamiento y necesidades corporales.

Necesidades de seguridad: Comprende condiciones de protección física y emocional, como lo es la estabilidad en los diferentes aspectos de la vida misma. como en el empleo, hogar, Etc.

Necesidades sociales: abarca inclusión a grupos, afecto, armonía, amor.

Necesidades psicológicas: comprende factores internos de estimación, reconocimiento, prestigio, respeto entre otros valores personales.

Necesidades de realización: Esta comprende la necesidad de la persona por sentirse satisfecho de utilizar toda su capacidad para el desarrollo como ser humano.

Con referencia a lo anterior se cree que al momento de cumplir una necesidad inferior o primaria esta deja de ser un fuente de motivación, sin embargo es una base que fortalece las necesidades del nivel superior, la importancia de la motivación de un grupo de trabajo es un factor clave para dirigir esfuerzos, creatividad y el factor humano a la consecución de objetivos generales de la empresa además una constante motivación nos prevendrá de situaciones que afecten y alejen a la organización de la consecución de tales objetivos a largo plazo.

La Finalidad Del Programa De Incentivos

El programa de incentivos para los empleados de proandina SAS busca lo siguiente:

Garantizar que la gestión organizacional y los procesos de la gestión humana, se realicen integralmente en función del desempeño sobresaliente de todos sus trabajadores.

Proporcionar orientaciones y herramientas de gestión a la entidad, para que edifique una vida laboral que contribuya al desempeño productivo y al desarrollo humano de los trabajadores.

Buscar estructurar un programa flexible de incentivos para conceder un reconocimiento al notorio desempeño de bueno trabajadores.

Tal programa de incentivos contempla la idea de reconocimientos simbólicos por diferentes aspectos de cumplimiento.

Nivel de excelencia este reconocimiento se otorgaría para el mejor empleado de carrera, esto se puede determinar a través de las calificaciones estipulando un promedio alto obtenido factores tales como en la formación profesional, técnica y asistencial.

Mejor empleado por nivel jerárquico este reconocimiento de podría llevar acabo por cada empleado a nivel jerárquico acorde a su desempeño sobresaliente tomando una escala.

Mejor empleado de carrera de la entidad este se podría entregar a la persona que halla se halla desempeñado de una manera sobresaliente en el año y por esto se le haya concedido un progreso significativo en la organización.

El programa de incentivos tiene como objeto otorgar reconocimiento por el buen desempeño, propiciando así una cultura de trabajo orientada al sentido de pertenencia, la calidad y la productividad bajo un concepto claro de mayor compromiso con las funciones y objetivos de la organización.

PLAN DE INCENTIVOS					
CARGOS	MONETARIOS	NO MONETARIOS	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	METAS
VENEDORES	<p>1.- Pago de incentivo de acuerdo a venta del mes vs Cuota del mes.</p> <p>2.- Pago de incentivo de acuerdo al recaudo bueno vs Total recaudo.</p> <p>3.- Pago de incentivo de efectividad. Clientes impactados vs total de clientes asignados.</p>	<p>1- Bono de \$1.000.000 en efectivo por cumplir 5 años de antigüedad con la compañía.</p> <p>2- Reconocimiento trimestral y anual por cumplimiento en ventas.</p> <p>3.- Celebración de cumpleaños (bonos de cine, y medio día libre)</p>	<p>Dar un reconocimiento al empleado de manera monetaria y no monetaria para tener más retención de personal.</p>	<p>Hacer seguimiento a la venta y el recaudo mensual. Para organizar desde el día 1 de venta el cumplimiento del mes.</p>	<p>1. Ejecutar el incentivo mensual.</p> <p>2. Realizar reconocimientos trimestralmente, anual y cada 5 años.</p>
ADMINISTRADORES DE VENTAS	<p>1. Pago de incentivos por cumplimiento de cuotas mensuales de las casas comerciales. Ventas del mes Vs</p>	<p>1- Bono de \$1.000.000 en efectivo por cumplir 5 años de antigüedad con la compañía.</p> <p>2.- Celebración de</p>	<p>Dar un reconocimiento al empleado de manera monetaria y no monetaria para</p>	<p>Hacer seguimiento a la venta.</p>	<p>1. Ejecutar el incentivo mensual.</p> <p>2. Realizar reconocimientos trimestralmente,</p>

	cuota mensual por casa comercial.	cumpleaños (bonos de cine, y medio día libre)	tener más retención de personal.		anual y cada 5 años.
COMPRAS	1. Pago de incentivos por días de inventario que tenga el stock en Bodega.	1- Bono de \$1.000.000 en efectivo por cumplir 5 años de antigüedad con la compañía. 2 - Celebración de cumpleaños (bonos de cine, y medio día libre)	Dar un reconocimiento al empleado de manera monetaria y no monetaria para tener más retención de personal.	Hacer seguimiento a la compra y a los diversos acuerdos comerciales de SELL-IN Y SELL-OUT con las casas comerciales.	1. Ejecutar el incentivo mensual. 2. Realizar reconocimientos trimestralmente, anual y cada 5 años.
DIRECTOR COMERCIAL	1.- Pago de incentivo de acuerdo a venta del mes vs Cuota del mes, de todos los vendedores. 2.- Pago de incentivo de acuerdo al recaudo bueno vs Total recaudo de la empresa.	1- Bono de \$1.000.000 en efectivo por cumplir 5 años de antigüedad con la compañía. 2- Reconocimiento semestral de cumplimiento de indicadores. 3.- Premio sorpresa.	Dar un reconocimiento al empleado de manera monetaria y no monetaria para tener más retención de personal.	Hacer seguimiento a la compra. Hacer seguimiento a la venta. Hacer seguimiento al recaudo. Hacer seguimiento al inventario.	1. Ejecutar el incentivo mensual. 2. Realizar reconocimientos trimestralmente, anual y cada 5 años.

	3.- Pago de incentivo por cumplimiento de acuerdos comerciales en compras.	4.- Celebración de cumpleaños (bonos de cine, y medio día libre)			
DIRECTOR ADMINISTRATIVO	1.- Pago de incentivo de acuerdo a relación de gastos del mes vs presupuesto del mes.	1- Bono de \$1.000.000 en efectivo por cumplir 5 años de antigüedad con la compañía. 2.- Premio sorpresa. 3.- Celebración de cumpleaños (bonos de cine, y medio día libre)	Dar un reconocimiento al empleado de manera monetaria y no monetaria para tener más retención de personal.	Hacer seguimiento al gasto de la empresa.	1. Ejecutar el incentivo mensual. 2. Realizar reconocimientos trimestralmente, anual y cada 5 años.

DIRECTOR ADMINISTRATIVO	1.- Pago de incentivo de acuerdo a relación de gastos del mes vs presupuesto del mes.	1- Bono de \$1.000.000 en efectivo por cumplir 5 años de antigüedad con la compañía. 2.- Premio sorpresa. 3.- Celebración de cumpleaños (bonos de cine, y medio día libre)	Dar un reconocimiento al empleado de manera monetaria y no monetaria para tener más retención de personal.	Hacer seguimiento al gasto de la empresa.	1. Ejecutar el incentivo mensual. 2. Realizar reconocimientos trimestralmente, anual y cada 5 años.
CARTERA (COORDINADOR)	1.- Pago de incentivo de acuerdo a gestión de cobro de recaudo de cartera vencida vs total de la cartera vencida.	1- Bono de \$1.000.000 en efectivo por cumplir 5 años de antigüedad con la compañía. 2.- Premio sorpresa. 3.- Celebración de cumpleaños (bonos de cine, y medio día libre)	Dar un reconocimiento al empleado de manera monetaria y no monetaria para tener más retención de personal.	Hacer seguimiento al gasto de la empresa.	1. Ejecutar el incentivo mensual. 2. Realizar reconocimientos trimestralmente, anual y cada 5 años.

CONTABILIDAD	1.- Pago de incentivo de acuerdo a gestión de actividades realizadas vs total de actividades	1- Bono de \$1.000.000 en efectivo por cumplir 5 años de antigüedad con la compañía. 2.- Premio sorpresa. 3.- Celebración de cumpleaños (bonos de cine, y medio día libre)	Dar un reconocimiento al empleado de manera monetaria y no monetaria para tener más retención de personal.	Hacer seguimiento al gasto de la empresa.	1. Ejecutar el incentivo mensual. 2. Realizar reconocimientos trimestralmente, anual y cada 5 años.
SISTEMAS	1.- Pago de incentivo de acuerdo a gestión de actividades realizadas vs total de actividades	1- Bono de \$1.000.000 en efectivo por cumplir 5 años de antigüedad con la compañía. 2.- Premio sorpresa. 3.- Celebración de cumpleaños (bonos de cine, y medio día libre)	Dar un reconocimiento al empleado de manera monetaria y no monetaria para tener más retención de personal.	Hacer seguimiento al gasto de la empresa.	1. Ejecutar el incentivo mensual. 2. Realizar reconocimientos trimestralmente, anual y cada 5 años.

<p>AUXILIAR OPERATIVO</p>	<p>1.- Pago de incentivo de acuerdo a gestión de separación de pedidos VS cuota de separación de pedido por mes.</p>	<p>1- Bono de \$1.000.000 en efectivo por cumplir 5 años de antigüedad con la compañía. 2.- Premio sorpresa. 3.- Celebración de cumpleaños (bonos de cine, y medio día libre)</p>	<p>Dar un reconocimiento al empleado de manera monetaria y no monetaria para tener más retención de personal.</p>	<p>Hacer seguimiento al gasto de la empresa.</p>	<p>1. Ejecutar el incentivo mensual. 2. Realizar reconocimientos trimestralmente, anual y cada 5 años.</p>
-------------------------------	--	---	---	--	--

Conclusiones

Comprendemos que la responsabilidad de administrar el talento humano no es una tarea en el que se valga improvisar debe existir una persona o un equipo de trabajo con la actitud de aportar al desarrollo de su cargo e influir en los demás de tal manera que promueva creatividad, innovación, efectividad y apoyo a la capacitación constante, esto favorece de manera integral a los trabajadores y por supuesto a la organización de tal manera que puede lograr subir índices de productividad.

Entendemos que los incentivos están estrechamente ligados al desempeño y por ende a la productividad global de la organización es por esto que en el diseño del plan de incentivos para la organización PROANDINA SAS se tiene en cuenta que en los objetivos que aspiran alcanzar estos planes deben estar alineados con los objetivos organizacionales pues la única manera de garantizar que estos contribuyan con el logro del mejoramiento organizacional.

Los incentivos vigentes de la organización pro andina SAS del departamento del Tolima no están directamente relacionados con los resultados obtenidos de cada trabajador esto es una oportunidad para clasificarlos, conocemos esto porque no se realiza ningún tipo de medición de los que hay presentes para de así de esta manera evaluar su efectividad.

Recomendaciones

Los incentivos no monetarios debemos evaluarlos e incluirlos con gran relevancia en un plan de compensación debido a que hacen parte de la motivación y esta a su vez puede influir de gran manera en el desempeño final del trabajador, aspirar a obtener resultados positivos descartando ideas como la psicología de la motivación en el trabajo es ceder la posibilidad de no calcular el riesgo que implica ignorar factores como este.

Se sugiere continuar con su sistema de gestión encaminado en la mejora continua de sus procesos y métodos, que requiere un seguimiento y control constante ya que hay riesgos que no se pueden eliminar, como también está la posibilidad de surgir nuevos riesgos, manteniendo al día las investigaciones de accidentes e incidentes laborales, desarrollando los programas que se realizaron con la identificación de problemas en la empresa, para sensibilizar a todo el personal con el fin de mejorar los controles, para generar un ambiente de trabajo más seguro, llevando los registros y controles de ausentismo, incapacidades por accidente de trabajo y por enfermedad laboral de cada uno de sus trabajadores, con el fin de analizar los factores de riesgo existentes en la compañía que pueden desencadenar actos peligrosos para los empleados.

Es necesario crear conciencia en todos los empleados de la compañía, de la importancia de llevar a cabo el Plan de desarrollo propuesto con el fin de mejorar las condiciones de trabajo en cada actividad productiva, para lo cual es necesario aplicar la matriz de capacitaciones por cargo y por riesgo al que se encuentra expuesto el individuo.

Bibliografía

Gerencie.com (2019). Reglamento interno de trabajo.

<https://www.gerencie.com/reglamento-interno-de-trabajo.htm>

Administración de la compensación Sueldos, salarios y prestaciones Ricardo A. Varela
Juárez Segunda edición 2013

Gerencie.com (2019). Contrato de Trabajo. Sus tipos, clases y formas.

<https://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo.html>

Ministerio de Trabajo. ¿Qué es la seguridad social? (2020).

<https://www.mintrabajo.gov.co/empleo-y-pensiones/empleo/subdireccion-de-formalizacion-y-proteccion-del-empleo/que-es-la-seguridad-social>

González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.). Universidad del Norte. (cap. 8. p. 345). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345>

José Othón Juárez Hernández y Ericka Carrillo Castro Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones GRUPO EDITORIAL PATRIA S.A. de C.V.

MONDY, R. WAYNE Administración de recursos humanos. Decimoprimer edición Páginas: 512 PEARSON EDUCACIÓN, México, 2010.

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.66-68). <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Anexos

Anexo 1: Instrumento para aplicar

Nombre completo: _____

1. ¿Qué tipo de vinculación tiene en la empresa?

- Carrera administrativa
- Provisional
- Temporal
- Contratista

2. ¿Estaría dispuesto a que midan su productividad para participar por acciones de incentivos?

- Si
- No

3. ¿Conoce compañeros que hayan sido reconocidos en el desarrollo de su labor?

- Si
- No

4. ¿Sabe usted si hay dependencias o equipos de trabajo en los que se hagan acciones de reconocimiento a la labor?

- Si
- No

5. ¿cree usted que la gestión del talento humano es importante es las empresas?

- Si
- No
- tal vez

6. ¿En qué área de una empresa cree usted que se maneja la gestión del talento humano?

- Contabilidad
- Producción
- Comercial
- Recursos humanos
- Gerencia
- Sistemas
- Todas las anteriores

7. ¿cree usted que un mal ambiente laboral puede llegar a afectar el área de producción en una empresa?

- Falso
- Verdadero

8 ¿Que clases de Incentivos y compensaciones conoce?

- Vacaciones
- Seguro de vida
- Seguro de salud
- Restaurante
- Transporte
- Otros

9. ¿Afectan el ambiente laboral las Instalaciones de la empresa?

- 1 afectan completamente
- 2 afecta algo
- 3 regular
- 4 muy poco
- 5 en nada

10. ¿La remuneración dada influye en el ambiente laboral?

- 1 afectan completamente
- 2 afecta algo
- 3 regular
- 4 muy poco
- 5 en nada

11. ¿Los conflictos entre compañeros de trabajos afectan el ambiente laboral?

- 1 afectan completamente
- 2 afecta algo
- 3 regular
- 4 muy poco
- 5 en nada

12. ¿La sobrecarga laboral puede afectar el ambiente laboral?

- 1 afectan completamente
- 2 afecta algo
- 3 regular
- 4 muy poco
- 5 en nada

13. La inexistencia de un perfil ocupacional que incluya las tareas de cada cargo afecta el ambiente laboral

- 1 afectan completamente
- 2 afecta algo
- 3 regular
- 4 muy poco
- 5 en nada

Anexo 2: Resultados de la encuesta

Marca temporal	Nombre del colaborador	1. ¿Qué tipo de vinculación tiene en la empresa?	2. ¿Estaría dispuesto a que midan su productividad para participar por acciones de incentivos?	3. ¿Conoce compañeros que hayan sido reconocidos en el desarrollo de su labor?	4. ¿Sabe usted si hay dependencias o equipos de trabajo en los que se hagan acciones de reconocimiento a la labor?	5. ¿Cree usted que la gestión del talento humano es importante en las empresas?	6. ¿En qué área de una empresa cree usted que se maneja la gestión del talento humano?	7. ¿Cree usted que un mal ambiente laboral puede llegar a afectar el área de producción en una empresa?	8. ¿Qué clases de Incentivos y compensaciones conoce?	9. ¿Afecta el ambiente laboral las instalaciones de la empresa?	10. ¿La remuneración dada influye en el ambiente laboral?	11. ¿Los conflictos entre compañeros de trabajos afectan el ambiente laboral?	12. ¿La sobrecarga laboral puede afectar el ambiente laboral?	13. La existencia de un perfil ocupacional que incluya las tareas de cada cargo afecta el ambiente laboral
11/15/2020 0:04:41	Carolina Sabino	• Provisional	Sí	No	Sí	No	• Recursos humanos	• Falso	• Seguro de salud	• 2 afecta algo	• 3 regular	• 4 muy poco	• 3 regular	• 3 regular
11/15/2020 0:05:34	Diana López	• Carrera administrativa	Sí	Sí	Sí	Sí	• Producción	• Falso	• Seguro de salud	• 4 muy poco	• 3 regular	• 2 afecta algo	• 3 regular	• 2 afecta algo
11/15/2020	Pedro Casallas	• Contratista	Sí	Sí	Sí	Sí	• Producción	• Verdadero	• Restaurante	• 3 regular	• 4 muy poco	• 4 muy poco	• 4 muy poco	• 4 muy poco

0:07:29														
11/15/2020 13:38:52	Tatiana castro	• Carrera administrativa	Sí	Sí	Sí	Sí	• Todas las anteriores	• Verdadero	• Seguro de vida	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente
11/15/2020 13:40:16	Maria Alejandra Ordóñez	• Provisional	Sí	No	Sí	Tal vez	• Contabilidad	• Falso	• Vacaciones	• 2 afecta algo	• 2 afecta algo	• 2 afecta algo	• 2 afecta algo	• 2 afecta algo
11/17/2020 0:05:23	Pedro Salazar	• Carrera administrativa	Sí	Sí	Sí	No	• Comercial	• Falso	• Seguro de salud	• 3 regular	• 4 muy poco	• 3 regular	• 3 regular	• 4 muy poco
11/17/2020 0:06:27	SANDRA BUITRAGO	• Contratista	No	No	No	No	• Todas las anteriores	• Verdadero	• Restaurante	• 4 muy poco	• 2 afecta algo	• 2 afecta algo	• 2 afecta algo	• 2 afecta algo
11/17/2020 0:09:20	Daniel a perez	• Carrera administrativa	Sí	Sí	Sí	Sí	• Todas las anteriores	• Verdadero	• Vacaciones	• 4 muy poco	• 4 muy poco	• 4 muy poco	• 3 regular	• 3 regular
11/17/2020 0:10:04	pedro campos	• Contratista	Sí	Sí	Sí	Sí	• Recursos humanos	• Verdadero	• Seguro de salud	• 2 afecta algo	• 3 regular	• 3 regular	• 4 muy poco	• 4 muy poco
11/17/2020 0:10:50	Adriana samper	• Carrera administrativa	Sí	Sí	Sí	Sí	• Comercial	• Falso	• Seguro de vida	• 3 regular	• 3 regular	• 3 regular	• 3 regular	• 3 regular

11/17/2020 0:11:45	Diego Forero	• Provisional	Sí	Sí	Sí	Sí	• Producción	• Verdadero	• Vacaciones	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente
11/17/2020 0:12:23	FERNANDO ARANGO	• Carrera administrativa	Sí	Sí	Sí	Sí	• Producción	• Verdadero	• Vacaciones	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente
11/17/2020 0:13:55	Andres Riveros	• Carrera administrativa	Sí	Sí	Sí	Sí	• Recursos humanos	• Verdadero	• Vacaciones	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente
11/17/2020 0:15:41	Jorge Lopez	• Carrera administrativa	Sí	Sí	Sí	Sí	• Recursos humanos	• Verdadero	• Vacaciones	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente
11/17/2020 0:16:38	Angela Gomez	• Carrera administrativa	Sí	Sí	Sí	Sí	• Recursos humanos	• Verdadero	• Seguro de salud	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente
11/17/2020 0:17:15	PATRICIA SALAZAR	• Carrera administrativa	Sí	Sí	Sí	Sí	• Recursos humanos	• Verdadero	• Vacaciones	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente
11/17/2020 0:17:47	Estefanía Franco	• Carrera administrativa	Sí	Sí	Sí	Sí	• Recursos humanos	• Verdadero	• Vacaciones	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente
11/17/2020 0:18:41	patricia Franco	• Carrera administrativa	Sí	Sí	Sí	Sí	• Recursos	• Verdadero	• Vacaciones	• 1 afectan completamente	• 2 afectan algo	• 2 afectan algo	• 2 afectan algo	• 2 afectan algo

							humanos							
11/17/2020 0:19:49	carolina garcia	• Carrera administrativa	Sí	Sí	Sí	Sí	• Gerencia	• Verdadero	• Vacaciones	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente
11/17/2020 0:20:54	David torres	• Carrera administrativa	Sí	Sí	Sí	Sí	• Recursos humanos	• Verdadero	• Transporte	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente
11/17/2020 0:21:29	HECTOR SOLER	• Carrera administrativa	Sí	Sí	Sí	Sí	• Recursos humanos	• Verdadero	• Transporte	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente
11/17/2020 0:22:26	Andrés Suarez	• Carrera administrativa	Sí	Sí	Sí	Sí	• Recursos humanos	• Verdadero	• Transporte	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente
11/17/2020 0:23:24	Diego Barrera	• Carrera administrativa	Sí	Sí	Sí	Sí	• Recursos humanos	• Verdadero	• Otros	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente
11/17/2020 0:24:18	Andres Viasus	• Carrera administrativa	Sí	Sí	Sí	Sí	• Recursos humanos	• Verdadero	• Transporte	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente
11/17/2020 7:53:18	Yeison Giovanly Mazorco	• Carrera administrativa	Sí	No	No	Tal vez	• Todas las anteriores	• Verdadero	• Vacaciones	• 3 regular	• 2 afecta algo	• 4 muy poco	• 4 muy poco	• 4 muy poco

	Cifuentes													
11/17/2020 7:59:39	SAMANTA GOMEZ	• Provisional	Sí	Sí	Sí	Sí	• Recursos humanos	• Verdadero	• Vacaciones	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente
11/17/2020 10:55:41	SOFIA MEJIA	• Temporal	Sí	Sí	Sí	Sí	• Recursos humanos	• Verdadero	• Vacaciones	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente
11/17/2020 19:04:52	Flor Lopez	• Carrera administrativa	Sí	Sí	Sí	Sí	• Recursos humanos	• Verdadero	• Vacaciones	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente
11/17/2020 19:05:27	Angela Racheñ	• Provisional	Sí	Sí	Sí	Sí	• Recursos humanos	• Verdadero	• Vacaciones	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente
11/17/2020 19:11:11	Linda Carreñi	• Carrera administrativa	Sí	Sí	Sí	Sí	• Recursos humanos	• Verdadero	• Otros	• 2 afecta algo	• 3 regular	• 2 afecta algo	• 3 regular	• 1 afectan completamente
11/17/2020 19:19:05	Clara Aidee Amaya Romero	• Provisional	Sí	No	No	Sí	• Recursos humanos	• Verdadero	• Vacaciones	• 5 en nada	• 3 regular	• 1 afectan completamente	• 3 regular	• 1 afectan completamente
11/17/2020 19:23:40	Camilo mora	• Carrera administrativa	Sí	Sí	No	Sí	• Todas las anteriores	• Verdadero	• Vacaciones	• 2 afecta algo	• 2 afecta algo	• 2 afecta algo	• 1 afectan completamente	• 3 regular

11/17/2020 19:23:44	Camilo morales	• Carrera administrativa	Sí	Sí	No	Sí	• Todas las anteriores	• Verdadero	• Vacaciones	• 2 afecta algo	• 2 afecta algo	• 2 afecta algo	• 1 afectan completamente	• 3 regular
11/17/2020 19:24:21	Martha sepulveda	• Carrera administrativa	No	Sí	Sí	Tal vez	• Gerencia	• Falso	• Seguro de salud	• 4 muy poco	• 2 afecta algo	• 2 afecta algo	• 3 regular	• 1 afectan completamente
11/17/2020 19:24:25	Martha supelano	• Carrera administrativa	No	Sí	Sí	Tal vez	• Gerencia	• Falso	• Seguro de salud	• 4 muy poco	• 2 afecta algo	• 2 afecta algo	• 3 regular	• 1 afectan completamente
11/17/2020 19:24:50	Paola jerez	• Carrera administrativa	Sí	Sí	Sí	No	• Recursos humanos	• Verdadero	• Seguro de salud	• 2 afecta algo	• 2 afecta algo	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 3 regular
11/17/2020 19:24:53	Paola jacanamijoy	• Carrera administrativa	Sí	Sí	Sí	No	• Recursos humanos	• Verdadero	• Seguro de salud	• 2 afecta algo	• 2 afecta algo	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 3 regular
11/17/2020 19:25:34	Hector supelano	• Temporal	Sí	Sí	Sí	Sí	• Producción	• Verdadero	• Seguro de vida	• 2 afecta algo	• 2 afecta algo	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 2 afecta algo
11/17/2020 19:26:01	Andres Cardenas	• Temporal	Sí	No	No	Sí	• Todas las anteriores	• Falso	• Transporte	• 3 regular	• 2 afecta algo	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 2 afecta algo
11/17/2020 19:31:46	Natalia Ramirez	• Contratista	Sí	Sí	No	Sí	• Todas las anteriores	• Verdadero	• Vacaciones	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente

11/17/2020 19:43:13	Valentina Martín Díaz	• Carrera administrativa	Sí	Sí	Sí	Sí	• Todas las anteriores	• Verdadero	• Vacaciones	• 4 muy poco	• afecta algo 2	• afectan completamente 1	• afecta algo 2	• afectan completamente 1
11/17/2020 19:56:07	Xiurys Orozco	• Temporal	Sí	Sí	Sí	Sí	• Recursos humanos	• Verdadero	• Vacaciones	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente
11/17/2020 19:56:59	Duvan Mauricio Quesada	• Contratista	Sí	Sí	Sí	Sí	• Producción	• Verdadero	• Vacaciones	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente
11/17/2020 19:58:08	Mary luz montolla	• Provisional	Sí	No	Sí	Sí	• Recursos humanos	• Verdadero	• Vacaciones	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente
11/17/2020 19:58:54	Juan carlos osorio	• Contratista	Sí	No	Sí	Sí	• Gerencia	• Verdadero	• Vacaciones	• 1 afectan completamente	• 3 regular	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente
11/17/2020 19:59:42	Laura Agudelo	• Contratista	Sí	Sí	Sí	Sí	• Producción	• Verdadero	• Vacaciones	• 3 regular	• 3 regular	• 3 regular	• 2 afecta algo	• 2 afecta algo
11/17/2020 20:00:29	Marisol Naranjo	• Contratista	Sí	Sí	Sí	Sí	• Recursos humanos	• Verdadero	• Seguro de vida	• 3 regular	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente
11/17/2020 20:01:11	David Leonardo	• Temporal	Sí	No	Sí	Tal vez	• Recursos	• Verdadero	• Vacaciones	• 1 afectan completamente	• 2 afecta algo	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente

	Ramirez						humanos							
11/17/2020 20:03:20	Elcy Orozco Pérez	• Contratista	Sí	Sí	Sí	Sí	• Recursos humanos	• Verdadero	• Vacaciones	• 5 en nada	• 3 regular	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente
11/17/2020 20:04:07	Karell Medina Gaitan	• Provisional	Sí	Sí	Sí	Sí	• Recursos humanos	• Verdadero	• Vacaciones	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente
11/17/2020 20:04:52	Fredy Perez Hernández	• Contratista	Sí	Sí	Sí	Sí	• Todas las anteriores	• Verdadero	• Otros	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente
11/17/2020 20:05:50	Camilo Márquez	• Contratista	Sí	Sí	Sí	Sí	• Todas las anteriores	• Verdadero	• Otros	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente
11/17/2020 20:06:33	Carlos Arturo Cruz	• Contratista	Sí	Sí	Sí	Sí	• Todas las anteriores	• Verdadero	• Otros	• 1 afectan completamente	• 4 muy poco	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente
11/17/2020 20:10:27	William Ramirez Gaviria	• Contratista	Sí	Sí	Sí	Sí	• Recursos humanos	• Verdadero	• Vacaciones	• 1 afectan completamente	• 3 regular	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente
11/17/2020 20:11:10	Alexander Moreno Pardo	• Temporal	Sí	Sí	Sí	Tal vez	• Recursos humanos	• Verdadero	• Vacaciones	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente

11/17/2020 20:12:02	Jhon Alex Castro	• Contrata	Sí	Sí	Sí	Tal vez	• Todas las anteriores	• Verdadero	• Transporte	• 1 afectan completamente	• 5 en nada	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente
11/17/2020 20:12:46	Luisa Fernanda Rodríguez	• Temporal	Sí	Sí	Sí	Sí	• Todas las anteriores	• Verdadero	• Vacaciones	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente
11/17/2020 20:13:36	Diana Parra Olivero	• Contrata	Sí	Sí	Sí	Tal vez	• Recursos humanos	• Verdadero	• Seguro de salud	• 1 afectan completamente	• 3 regular	• 1 afectan completamente	• 2 afecta algo	• 2 afecta algo
11/17/2020 20:14:09	Ana Yamile Amaya	• Temporal	Sí	Sí	No	Sí	• Recursos humanos	• Verdadero	• Transporte	• 3 regular	• 3 regular	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente
11/17/2020 20:14:26	Patricia Becerra Mogollon	• Provisional	Sí	Sí	Sí	Sí	• Todas las anteriores	• Verdadero	• Otros	• 1 afectan completamente	• 2 afecta algo	• 5 en nada	• 2 afecta algo	• 2 afecta algo
11/17/2020 20:24:04	Jenifer Cardenas	• Carrera administrativa	Sí	Sí	Sí	Sí	• Recursos humanos	• Verdadero	• Vacaciones	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente
11/17/2020 20:25:21	Yitzeni Vargas	• Carrera administrativa	Sí	Sí	Sí	Sí	• Gerencia	• Verdadero	• Seguro de salud	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 1 afectan completamente	• 2 afecta algo	• 2 afecta algo

11/17/ 2020 20:25: 53	PAOLA SUAREZ	• Carrera administrativa	Sí	Sí	Sí	Sí	• Todas las anterio res	• Verda dero	• Seguro de salud	• afecta algo 2	• afecta algo 2	• afecta algo 2	• afectan complet amente 1	• afectan complet amente 1
11/17/ 2020 20:26: 27	Freddy Parra	• Carrera administrativa	Sí	Sí	Sí	Sí	• Geren cia	• Verda dero	• Seguro de salud	• afectan complet amente 1	• afectan complet amente 1	• afectan complet amente 1	• afectan complet amente 1	• afectan complet amente 1

