

Programa de fidelizaciones Dislicores S.A.S en la ciudad de Bogotá

Presenta

Castañeda Jorge Armando

Herrán Guzmán Yennier Iván

Mora Campos Lizeth Vanessa

Rivera Quintero Claudia Patricia

Jaime Andrés Hernández

Profesor

Carlos Antonio Jiménez Rueda

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Administración de empresas

Seccional Bogotá

2023

Tabla de contenido

Agradecimientos	6
Resumen	7
Abstract	8
Introducción	9
Planteamiento del problema	11
Descripción del problema	12
Formulación del problema	13
Objetivos	13
Objetivo general	13
Objetivos específicos	13
Justificación	15
Marco referencial	15
Marco conceptual	15
Empleo	15
Población	16
Contrato a término fijo	18
Deserción laboral	18
Fidelización de trabajadores	18
Marco legal	26
Diseño metodológico	30
Tipo de investigación	31
Técnica de recolección de información	31
Muestra	31
Recolección de información	32
Análisis de datos	32
Análisis y tratamiento de datos	33
Plan de compensación e incentivos	54

Programa de compensación dislicores	55
Plan de compensación	57
Plan de incentivos	66
Anexos	68
Anexo 1 encuesta	70
Instrumento a aplicar	70
Referencias	73

Lista de Tablas

Tabla 1 Cifras Colombia - Elaboración Propia	17
Tabla 2 Cifras Colombia -Elaboración propia	17
Tabla 3 Tiempo en la organización – Elaboración Propia	33
Tabla 4 Nivel de satisfacción con dislicores – Elaboración Propia	35
Tabla 5 Argumentación respuesta Pregunta Nro.2-Elaboracion propia	36
Tabla 6 Nivel de satisfacción – aspectos -Elaboración Propia	37
Tabla 7 Satisfacción con el salario -Elaboración propia	38
Tabla 8 Oportunidades de recreación -Elaboración Propia	40
Tabla 9 Seguridad y estabilidad -Elaboración Propia	42
Tabla 10 Satisfacción de las instalaciones -Elaboración Propia	43
Tabla 11 Nivel de satisfacción – jerarquía -Elaboración Propia	45
Tabla 12 plan de compensación	57
Tabla 13 plan de incentivos	62

Lista de figuras

Figura 1 Análisis rotación personal Dislicores	24
Figura 2 Rotación entre 0-6 meses- Dislicores	25
Figura 3 Tiempo en la Organización – Elaboración Propia	34
Figura 4 Nivel de satisfacción -Elaboración Propia	35
Figura 5 Nivel de satisfacción -Aspectos -Elaboración propia	38
Figura 6 Satisfacción con el salario -Elaboración Propia	39
Figura 7 Oportunidades de recolección – Elaboración propia	41
Figura 8 Seguridad y estabilidad – Elaboración Propia	42
Figura 9 Nivel de Satisfacción -Jerarquía -Elaboración Propia	46
Figura 10 Tipo de vinculación	47
Figura 11 Meditación de productividad -Elaboración Propia	48
Figura 12 Reconocimiento de compañeros – Elaboración Propia	49
Figura 13 Reconocimiento de compañeros – Elaboración Propia	50
Figura 14 Importancia Talento Humano -Elaboración Propia	51
Figura 15Area Talento Humano – Elaboración propia	52
Figura 16Ambiente laboral – Elaboración Propia	53
Figura 17Incentivos y compensaciones -Elaboración Propia	54
Figura18 Personal de la Empresa- Elaboración Propia	55

Agradecimientos

Hoy agradecemos primeramente a Dios, por estar siempre presente en nuestra vida, llenándonos de paciencia y sabiduría para culminar esta importante etapa académica; a nuestras familias por su solidaridad, consejos, enseñanzas de vida que nos impulsaron a no rendirnos y que, sin importar las circunstancias difíciles, siempre debemos luchar por cumplir cada uno de nuestros objetivos.

Agradecemos a nuestra Universidad Nacional Abierta y a Distancia, por su inmenso compromiso en sus planes académicos, por tener su propia identidad y entender que su misión es transformar vidas a través de la educación virtual, entregando a nuestro país, profesionales íntegros, capaces de desenvolverse en cualquier escenario coadyuvando de esta manera al crecimiento de nuestro país.

Resumen

El objetivo principal de esta investigación bajo el modelo de una problemática que se viene presentando en la Empresa Dislicores S.A.S., se basa en la identificación y análisis de la deserción laboral de trabajadores contratados y quienes no superaban los seis (06) meses laborando en la compañía. En este caso, como estudiantes nos enfocamos en manejar un mecanismo de Investigación basado en el **Método Cuantitativo**, basados en la investigación de mercados y la previsión de la demanda, mediante la utilización de herramientas estadísticas.

Nos basaremos bajo las estadísticas de la empresa y los factores que debemos de mejorar a corto, mediano y largo plazo desde el área de recursos humanos, construyendo un modelo de mejora continua, a través de un plan de incentivos y compensación para los empleados de la compañía, asegurándoles una estabilidad emocional, económica y crecimiento personal y profesional dentro de la compañía.

Palabras claves: Plan de incentivos y compensación, Mecanismo de Investigación, Método cuantitativo, Modelo de mejora continua, Deserción laboral, Previsión de la demanda.

Abstract

When analyzing the human resources department of the company Dislicores S.A.S., it was evidenced that in the first semester of 2022 the company made contracts, but no collaborator remained linked to the company for more than six (06) months, due to the fact that they did not adapt under their charge, causing the performance level of the areas where they worked to decrease substantially, generating setbacks in hiring, as well as in the execution of activities.

Due to this decrease in production, the workers began to reduce their sense of belonging, generating high levels of stress and anxiety within the company, directly affecting the commercial development of the company.

Keywords: Incentive *and* compensation plan, Investigation Mechanism, quantitative method, Continuous improvement model, job desertion, demand forecast.

Introducción

En esta época de globalización donde el mundo enfrenta diferentes problemas como el capitalismo y la pobreza la desestabilidad financiera, la globalización nos trajo también la sociedad de consumo, una cultura propia de los países desarrollados, cuya economía interna se basa en estimular el consumo de bienes y servicios, así no sean necesarios (Gómez 2021) por esto, las empresas no son ajenas a esas dificultades por tal motivo tratan de subsistir y de atenuar las variantes económicas existentes en los diferentes mercados a nivel mundial y local, las organizaciones de todo tipo en su diario vivir intentan subsistir, crecer innovar y generar estrategias que produzcan resultados en pro de su beneficio.

En el presente trabajo estudiaremos la compañía de nombre Dislicores S.A.S. (Distribuidora de Vinos y licores). Que está presentando una problemática con los colaboradores que contratan que no superan los seis (06) meses en la empresa por tal razón lo primero que hay que estudiar concretamente es la selección de personal y es el área de recursos humanos debe preguntarse qué buscan los empleados en la empresa (Román 2021).

En la empresa Dislicores es necesario plantear políticas orientadas en diferentes dimensiones, especialmente en aquellas que tengan como factor clave el bienestar de los colaboradores para lograr ese sentimiento de reciprocidad y compromiso empresa colaborador. colaborador empresa (González, 2017).

Es así, que, como parte de nuestra formación realizamos una investigación a una organización real y de nuestro entorno, Dislicores S.A.S, empresa Distribuidora de Vinos y licores con 46 años en el mercado colombiano, lo que le ha permitido ser reconocida a nivel nacional e internacional, con un alto grado de credibilidad en el mercado de licores y una recordación de marca gracias a las tiendas de lujo llamadas Dislicores Store.

Esta empresa cuenta con varias sedes y un gran número de empleados, lo que requiere de un área de talento humano bien estructurado y que emplee un Sistema de Gestión del personal de manera proactiva, analítica y con un programa innovador y creativo de fidelización para sus empleados.

Planteamiento del problema

Al analizar el departamento de recursos humanos de la empresa Dislicores S.A.S., se evidencio que en el primer semestre del año 2022 la empresa realizo contrataciones, pero ningún colaborador permaneció vinculado con la empresa más de seis (06) meses, debido a que no se adaptaron a su cargo ocasionando que el nivel de rendimiento de las áreas donde se desempeñaban disminuyese sustancialmente, generando retrocesos en la contratación, así como en la ejecución de las actividades.

Debido a esta disminución de producción, los trabajadores empezaron a reducir su sentido de pertenencia, generando al interior de la empresa altos niveles de estrés y ansiedad, afectando directamente el desarrollo comercial de la empresa.

Los antecedentes más cercanos a la problemática evidenciada en los últimos dos años se basan en la deserción de los empleados de las diferentes áreas, esto ha hecho que el nivel de vacantes aumente, en el año 2021 las vacantes eran del 15% sobre 1700 empleados directo con un promedio de 21 empleados por mes; sin embargo, para el año 2022 y debido al crecimiento de la empresa, la deserción es del 18% con 25 empleados al mes. (Dislicores, 2016).

Como estudiantes del Grupo: 101007_14 del Diplomado De Profundización en Gerencia Del Talento Humano de la Universidad Abierta y a Distancia (UNAD), nos hemos enfocado en el problema de deserción que se viene presentado en la empresa Dislicores S.A.S., brindando así y una solución basada en el Desarrollo de un programa de fidelización a los colaboradores de la empresa Dislicores S.A.S., en la ciudad de Bogotá.

Este plan de Fidelización estará enfocado en la creación de beneficios y estímulos, a los cuales puedan acceder los empleados tanto antiguos como nuevos de la empresa, vinculando a

los integrantes de sus familias, donde el principal objetivo es la continuidad del empleado y un desarrollo de crecimiento dentro de la compañía.

Descripción del problema

Los antecedentes más cercanos a la problemática evidenciada en los últimos dos años se basan en la deserción de los empleados de las diferentes áreas, esto ha hecho que el nivel de vacantes aumente, en el año 2021 las vacantes eran del 15% sobre 1700 empleados directo con un promedio de 21 empleados por mes; sin embargo, para el año 2022 y debido al crecimiento de la empresa, la deserción es del 18% con 25 empleados al mes. (Dislicores, 2016).

Como estudiantes del Grupo: 101007_14 del Diplomado De Profundización en Gerencia Del Talento Humano de la Universidad Abierta y a Distancia (UNAD), nos hemos enfocado en el problema de deserción que se viene presentado en la empresa Dislicores S.A.S., brindando así y una solución basada en el Desarrollo de un programa de fidelización a los colaboradores de la empresa Dislicores S.A.S., en la ciudad de Bogotá.

Este plan de Fidelización estará enfocado en la creación de beneficios y estímulos, a los cuales puedan acceder los empleados tanto antiguos como nuevos de la empresa, vinculando a los integrantes de sus familias, donde el principal objetivo es la continuidad del empleado y un desarrollo de crecimiento dentro de la compañía.

Formulación del problema

¿Qué mecanismos se pueden implementar para identificar las causas por las cuales los colaboradores contratados por la empresa no están superando lo seis (06) meses de vinculación laboral, y así mismo, cuáles serían las estrategias para fortalecer los procesos permanencia, para las personas contratados en las diferentes áreas de la compañía?

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar un programa de fidelización a los colaboradores de la empresa Dislicores S.A.S., en la ciudad de Bogotá.

Objetivos específicos

Realizar un análisis interno de la empresa Dislicores S.A.S., en la ciudad de Bogotá, identificando los índices de satisfacción o insatisfacción de sus trabajadores.

Desarrollar un modelo de beneficios y plan de estímulos para los trabajadores de la empresa Dislicores S.A.S., en la ciudad de Bogotá.

Implementar horarios de entrenamiento para las diferentes áreas que tengan el global de la empresa Dislicores S.A.S., en la ciudad de Bogotá.

Justificación

Esta Investigación se realiza, al identificar la alta rotación de empleados que ha tenido la compañía durante los últimos años, donde el foco principal es la permanencia no mayor a seis meses de los empleados dentro de la empresa Dislicores S.A.S., esto ha hecho que nosotros como estudiantes y colaboradores generemos un plan de acción frente a esta problemática el cual afecta a la compañía al momento de contratar y liquidar personal. Generando reprocesos y ejecución dentro de la empresa.

Entre las variables fundamentales que se debe tener en cuenta en el área de Gestión humana, son los puestos o vacantes a conseguir con cada uno de los requisitos fundamentales para una contratación exitosa. Así mismo el área de gestión Humana, el área de compensación y nosotros como líderes de este proyecto de mejora, debemos crear estrategias que identifiquen las necesidades que tienen los empleados, en lo profesional, personal y económico.

La solución de esta investigación referente al problema, es generar una estructura adecuada de contratación para contar con personal idóneo, generar un plan de beneficios o compensaciones extra salariales para el personal nuevo y antiguo, realizar un plan de capacitación permanente para la totalidad de los trabajadores, ya que esta es una empresa de cambios constantes y su entorno debe ser adaptable y generar compromisos con los empleados.

Dentro del desarrollo de esta Investigación, identificamos aspectos básicos que debemos tener en cuenta para dar un ámbito de adaptabilidad y crecimiento dentro de la empresa Dislicores S.A.S.

Marco referencial

Marco conceptual

Empleo

El empleo, es el desarrollo de funciones específicas a un cargo, generando como retribución al servicio prestado, una remuneración económica. En la historia se conoce, que el trabajador era considerado como mano de obra omitiendo sus talentos. Sin embargo, gracias a las teorías de Carlos Marx, se logró establecer, que el trabajo es un conjunto de habilidades físicas y mentales de los humanos, permitiendo que hoy en día sea valorado, respetado y considerado como nivel productivo dentro de una compañía. (admin, 2018).

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, ha diseñado una encuesta continua de hogares, a través de la cual se conoce el tamaño y estructura de la fuerza de trabajo de la población colombiana, con ello logran establecer variables como educación, sexo, estado civil, tasa de desempleo, tasa de ocupación, tasa de subempleo, rama de actividad, profesión, ingresos, etc.

población

La población en edad de trabajar, está constituido por las personas desde los 12 años en adelante en zonas urbanas y de 10 años en adelante en zonas rurales, esta se divide entre la población económicamente activa y población económicamente inactiva.

La población económicamente activa, conocida también como fuerza laboral, se encuentra conformada por las personas en edad de trabajar y que se encuentran trabajando o buscando empleo; por otro lado, la población inactiva, son aquellas que se encuentran en edad de trabajar, pero que no se encuentran en la producción de bienes y servicios porque no lo necesitan, no pueden o simplemente no les interesa tener actividades remunerables. Este grupo lo

conforman los estudiantes, amas de casa, pensionados, personas con incapacidad permanente para trabajar y personas que creen que no vale la pena trabajar.

Tabla 1

Cifras Colombia - Elaboración Propia

CIFRAS ACTUALES EN COLOMBIA	
Población Total (PT)	51.265.841
Población en Edad de Trabajar (PET)	40.027.375
Población Económicamente Activa (PEA)	25.913.375
Población Empleada (O)	22.606.000
Población Desempleada (D)	2.434.000
Población Económicamente Inactiva (PEI)	14.114.000

Las tasas de desempleo, se entienden como la relación porcentual entre el número de personas que se encuentran buscando empleo y el número de personas que integran la población económicamente activa; esta se conforma por la tasa de desempleo abierto y la tasa de desempleo oculto; así mismo, la tasa de ocupación, por consiguiente, es la relación porcentual entre la población empleada y el número de personas que integran la población en edad de trabajar.

Tabla 2

Cifras Colombia – tasas de desempleo

CIFRAS EN COLOMBIA		
Año	Tasa desempleo	Tasa de empleo
2018	9,4	60,1%
2019	10,1%	58,9%
2020	15,3%	53,7%
2021	12,0%	54,6%
2022	9,7%	57,7%

Hoy en día frente al tema laboral, su evolución a favorecido al trabajador, y en efecto, este se prepara y crece profesionalmente, generando valor y competencias para desempeñar cualquier cargo que le sea asignado, permitiendo a las compañías expandirse y mantenerse activos en el mercado.

Por otro lado, es necesario precisar que en Colombia las relaciones laborales se regulan por el Código Sustantivo del Trabajo, el cual contiene las directrices generales que regulan las distintas modalidades de contratación laboral, sus condiciones y forma de terminación. Es importante conocer los elementos esenciales que debe tener un acuerdo de voluntades (contrato), para que se configure una relación laboral, los cuales están definidos en el artículo 23 del CST, subrogado por el artículo 1 de la Ley 50 de 1990.

El primer elemento del contrato de trabajo corresponde a la actividad personal del trabajador, sin posibilidad de que sea delegada en otra. El segundo, la subordinación, donde el empleador tiene la facultad de dar órdenes a su trabajador y exigirle obediencia, siempre sujeto a los límites impuestos por la dignidad del trabajador, sus derechos y principios fundamentales. La retribución, conocida salario, es el tercer elemento para considerar, que existe una relación laboral o un contrato de trabajo.

Para finalizar este apartado, los tipos de contratos se clasifican en relación con el tiempo de duración o características de prestación de la actividad, de la siguiente forma, referenciados en los artículos 45, 46, y 47 del CST., así:

Contrato a término fijo

Contrato a término fijo se debe elaborar por escrito, no puede superar los tres (3) años y puede renovarse de manera indefinida. Se debe tener en cuenta, que para interrumpir la renovación automática se debe presentar un preaviso por escrito por la parte que desea terminar

la relación laboral con una antelación de por lo menos treinta (30) días; si el contrato está pactado por menos de un (1) año, la renovación automática solo podrá darse en tres (3) ocasiones por un término igual, y de ahí en adelante, la renovación no podrá darse por un término inferior a un año.

Contrato a término indefinido: Es aquel en el cual, su duración no está definida en el tiempo, y tiene vigencia siempre y cuando, las causas que dieron origen al trabajo continúen vigentes.

Contrato de obra o labor: Su duración está dada por la labor que se va a cumplir, podría enmarcarse como una especie de contrato a término fijo, pero carece de fechas o límites en el tiempo y se rige, solo por el tiempo de duración de la actividad para la cual se contrató. Esta forma de contratación implica, que su finalización se da con la terminación de la labor contratada, no permite que exista renovación ni prórroga y no necesita de un preaviso para su terminación, y puede darse de manera verbal o escrita.

Contrato accidental o transitorio: Se da por la necesidad de cubrir una labor o actividad de manera temporal, pero que no hace parte de las actividades normales de la empresa o del empleador. Los empleados en este tipo de contrato, gozan con las mismas prestaciones sociales que debe tener por mandato ocasional cualquier otro empleado.

Deserción laboral

El término deserción viene del latín "desertio" que significa "abandono de las obligaciones". La deserción laboral, hace referencia al abandono voluntario que hace el trabajador de una empresa en la cual labora. Si bien la Organización Internacional del Trabajo (OIT) no ha precisado el concepto de deserción laboral, si se ha ocupado en definir uno de sus

aspectos: el ausentismo laboral, referenciándole como la inasistencia de un trabajador por un periodo de uno o más días. (Esteban et al., n.d).

Es por ello, que la deserción laboral debe abordarse no solo como una causa en el desarrollo de la misión de una compañía, sino, como un efecto que se deriva de factores de índole social, demográficos, prestacionales, económicos, geográficos y laborales que llevan a que se materialice, impidiendo el cabal desarrollo de los objetivos planteados por la empresa. Ahora bien, si en principio la deserción laboral puede enmarcarse como un concepto relacionado con el recurso humano, también es la preocupación de las compañías, dado que sus efectos y se ven reflejados en distintas áreas de producción.

Se ha considerado que la compensación o recompensa tiene gran importancia, sin embargo, esta compensación parte de dos tipos: extrínseca e intrínseca, la primera, es aquella que se da por realizar una determinada tarea, por ejemplo, el sueldo por trabajar. Sin embargo, la recompensa intrínseca tiene un sentido mucho más profundo y duradero e incluye motivaciones como el éxito, el logro, la responsabilidad y la competencia.

La deserción laboral es un factor que ha afectado al sector empresarial, generando una inestabilidad laboral para las empresas. Generalmente se produce por condiciones de la empresa, ya que el trabajador al no contar con las condiciones óptimas para ejercer su labor, deserta voluntariamente de su puesto de trabajo; es por ello que las razones pueden ser diversas, atendiendo que para el trabajador pueden existir situaciones que puede considerar no óptimo o aceptable.

Las causas de la deserción laboral, no solo son atribuibles al trabajador sino también a las empresas, debido a la falta de motivación y reconocimiento que estas generan hacia el

trabajador; por ello debe plantearse un cambio cultural y estratégico desde la alta dirección, donde el interés hacia los trabajadores sea relevante y en pos del bienestar y satisfacción común.

Hoy en día, existen factores que influyen en la deserción laboral, debido a mejores ofertas laborales existentes en el mercado, y para ello es necesario definir bajo qué criterios se fidelizan a los trabajadores; como ejemplo se encuentran los siguientes: Remuneración y beneficios socioeconómicos, posibilidades de crecimiento y de desarrollo profesional, motivación y seguridad laboral y adecuadas relaciones interpersonales.

Ahora bien, para analizar el por qué la desvinculación de los trabajadores, es necesario analizar las técnicas que coadyuvan a las recomendaciones para realizar la fidelización, entre ellos: Evaluación del clima laboral, encuestas confidenciales de motivación y satisfacción laboral, Cuestionarios dirigidos a los empleados que están interesados en abandonar la empresa, Entrevistas de egreso.

Según la multinacional de Recursos Humanos Adecco, cuando los trabajadores abandonan la empresa es porque: primero, no tienen posibilidades de ascenso y la falta de responsabilidades, aportar ideas y no ser valorados, son motivos para dejar la empresa, segundo, encuentran una mejor oportunidad, con mejor retribución económica y que les ofrecen oportunidades de crecimiento, reconocimientos laborales y recompensas, tercero, dentro de la empresa existe un mal ambiente laboral o malos hábitos de liderazgo.

Para los empleadores los costos más altos para su compañía, son los que deben pagar cuando el trabajador se va y debe ser reemplazado; frente a la deserción laboral, se puede afirmar que es una de las causas más significativas de la disminución de la productividad, así como del deterioro de la moral de los trabajadores, tanto en el sector público como en el privado. (Messina, 2016).

Marco contextual

Fidelizar a los trabajadores es un proceso que anima al talento humano a permanecer en la compañía por un largo tiempo. Sin embargo, es una tarea compleja, ya que, si se excede en dar múltiples beneficios, se podría tener una pérdida económica, y si no se planea, el personal podría suponer que no son prioridad para la empresa.

Para este caso en especial, se requiere que la compañía fidelice sus empleados a través del personal de la oficina gestión humana, quienes son los encargados de diseñar estrategias, técnicas de motivación como el salario emocional, reconocimiento de su antigüedad como de su buen desempeño laboral, para poder retener el personal, atendiendo lo siguiente:

Objetivos a largo plazo: Los trabajadores poseen sentido de permanencia cuando les dan la oportunidad de explorar todos sus talentos y se les brinda los recursos, tener este tipo de estrategia para fidelizar a los empleados valiosos, dará la oportunidad de crecer y planear metas a futuro.

No existe competencia: Cuando un trabajador ve oportunidades de crecimiento, flexibilidad en el trabajo, beneficios por sus aportes y un buen clima laboral, decide quedarse. Esta lealtad sólo se logra cuando se brinda confianza, se abren canales de comunicación y se fortalece el liderazgo en cada persona de la empresa.

Colaboradores motivados: Las personas motivadas reflejan resultados, debido a su buena disposición para dar lo mejor de sí y están comprometidas con la visión de la empresa, fortaleciendo así su sentido de pertenencia hacia la empresa.

Hoy en día los trabajadores valoran aspectos de remuneración y no solo monetarios; la flexibilidad de horarios, oportunidades de formarse profesionalmente, el poder compartir más

tiempo con su familia, entre otros, brindan nuevas oportunidades laborales llenando moralmente las expectativas de los trabajadores.

El salario emocional, es considerado como aquellos elementos que coadyuvan al crecimiento personal y profesional, reuniendo aspectos de motivación que debe tener el trabajador al momento de desarrollar sus funciones, tomar decisiones y comportamientos; con esto, las empresas generan personas productivas, mejorando el ambiente laboral, forjando un excelente clima organizacional. Esto definitivamente ayuda a minimizar los índices de rotación y gastos frente a la selección y formación del personal. (de, 2021).

Antes de fidelizar empleados es importante conocer con quien cuenta la compañía, sus perfiles, aportes y niveles de compromiso, se debe tener en cuenta el tiempo y recursos invertidos en formación y capacitación, con el fin de que los resultados se visualicen en los niveles productivos de la empresa.

Para finalizar, los encargados de la gestión humana de la empresa están en la obligación de optimizar y dinamizar la comunidad de talentos. Principalmente porque seleccionarlos y prepararlos para ejercer las funciones asignadas, no es tarea fácil, es una inversión y por lo tanto, fidelizarlos, es hacer sostenible esa inversión.

Dislicores está constituida por: DISTRIBUIDORA DE VINOS Y LICORES S.A.S (en adelante “DISLICORES S.A.S”) con NIT 890.916.575-4 y domicilio principal en Carrera 43A # 25A-45 de Medellín-Antioquia. Cuenta con más de mil cuatrocientos (1400) empleados directos y con setecientos (700) indirectos; con presencia a nivel nacional en las diferentes regionales y cuenta con diferentes modelos de atención como lo es:

Canal B2B: Canal moderno, plataformas digitales, canal off trade, canal on Trade.

Canal B2C: Cuarenta (40) tiendas propias a nivel Nacional

La poca durabilidad de los trabajadores y/o colaboradores en Dislicores S.A.S., es debido a sus extensos horarios laborales y/o carga laboral. La empresa lleva todos sus esfuerzos a ampliar su área de distribución y presta más atención a, el área de publicidad y mercadeo que a, el área de recursos humanos.

Como factores claves de este proceso de deserción del personal, se evidencian el síndrome de burnout considerado como una enfermedad laboral, definida como una enfermedad derivada del estrés dentro de las compañías; por otro lado, existe el mobbing, definido como el exceso de carga laboral. Ambos casos se encuentran taxativos en el Código Sustantivo del Trabajo y pueden ser claves en este caso de Dislicores S.A.S.

Frente a la situación actual, de que los empleados no están durando más de seis (06) meses vinculados laboralmente, se generó un análisis interno de la rotación por mes para identificar cuáles son las causas que generan un indicador negativo en la deserción y cuales con los planes de acción a tomar.

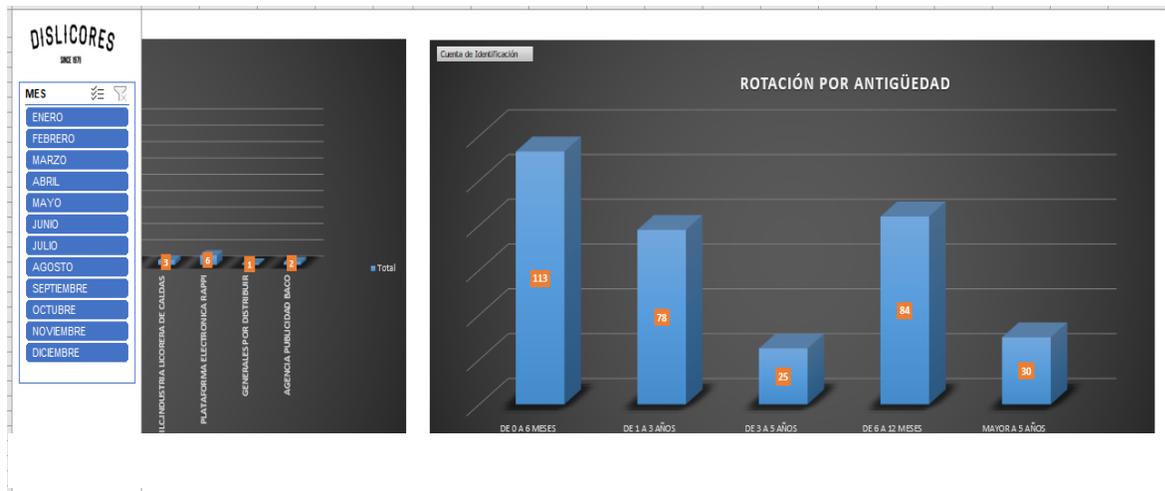
Figura 1

Rotación entre 0-6 meses -dislicores

DATOS	AÑO 2022												TOTAL	ACUM PROM
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE		
Nro. Personas retiradas en el mes	11	26	22	31	18	26	36	25	32	69	17	17	330	28
Nro. Personas promedio activas en el mes	944	950	990	1053	1095	1110	1110	1122	1135	1115	1102	1121	12945	1070
% ROTACIÓN DEL PERSONAL	1.2%	2.7%	2.2%	2.9%	1.6%	2.3%	3.2%	2.2%	2.8%	6.2%	1.5%	1.5%	30,6%	2,6%
CAUSAS DE RETIRO	AÑO 2021												TOTAL	ACUM PROM
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE		
RENUNCIA MOTIVADA	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0
RENUNCIA MEJOR OFERTA LABORAL	4	10	14	19	11	16	22	20	22	14	14	7	173	14
RENUNCIA VIAJE AL EXTERIOR	1	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	4	0
RENUNCIA POR INICIO ESTUDIOS	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2	0
RENUNCIA POR AMBIENTE DE TRABAJO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0
RENUNCIA PARA INDEPENDIZARSE	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	3	0
RENUNCIA POR MOTIVOS PERSONALES Y/O FAMILIARES	0	1	1	2	0	2	3	1	1	0	0	1	12	1
DESPIDO SIN JUSTA CAUSA	2	12	6	6	2	3	2	3	4	7	3	4	64	5
DESPIDO CON JUSTA CAUSA	0	0	0	0	0	0	1	0	2	1	0	0	4	0
PERIODO DE PRUEBA	0	1	1	2	2	2	2	0	1	1	0	2	14	1
TERMINACION CONTRATO FLUJO	4	1	0	1	0	1	1	0	0	43	0	1	62	4
FALLECIMIENTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TERMINACION POR PENSION DE VEJEZ - INVALIDEZ	0	0	0	0	2	0	2	1	0	0	0	0	6	0
SUSTITUCION PATRONAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TERMINACION OBRA O LABOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0
TERMINACION CONTRATO MUTUO ACUERDO	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0
TERMINACION DE CONTRATO POR SOLICITUD DEL CLIENTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PERSONAL RETIRADO	11	26	22	31	18	26	36	25	32	69	17	17	330	

Figura 2

Rotación entre 0-6 meses -dislicores



Marco Legal

Desarrollar un programa de fidelización para los colaboradores de la empresa Dislicores S.A.S., en la ciudad de Bogotá., se sustentará en el cumplimiento de la normatividad legal vigente, en materia laboral específicamente en lo que tiene que ver con el bienestar del empleado y sus beneficios

Constitución Política de Colombia 1991

Artículo 17. Se prohíben la esclavitud, la servidumbre y la trata de seres humanos en todas sus formas.

Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

Artículo 26. Toda persona es libre de escoger profesión u oficio. La ley podrá exigir títulos de idoneidad. Las autoridades competentes inspeccionaran y vigilaran el ejercicio de las profesiones. Las ocupaciones, artes y oficios que no exijan formación académica son de libre ejercicio, salvo aquellas que impliquen un riesgo social. Las profesiones legalmente reconocidas pueden organizarse en colegios. La estructura interna y el funcionamiento de estos deberán ser democráticos. La ley podrá asignarles funciones públicas y establecer los debidos controles.

Artículo 53. El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e

interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad.

El Estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales. Los convenios internacionales del trabajo debidamente ratificados, hacen parte de la legislación interna. La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo, no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores. (*Leyes Desde 1992 - Vigencia Expresa Y Control de Constitucionalidad [CONSTITUCION_POLITICA_1991]*, 2022).

El Código Sustantivo del Trabajo en Colombia, contiene artículos direccionados al bienestar y beneficio de los empleadores y trabajadores, que ayudan a tener claridad de los derechos, deberes, obligaciones y prohibiciones tanto del empleador como del trabajador, para el desarrollo efectivo de sus funciones relacionadas a cada cargo asignado en la compañía.

Artículo 8. Libertad de Trabajo. Nadie puede impedir el trabajo a los demás, ni que se dediquen a la profesión, industria o comercio que les plazca, siendo lícito su ejercicio, sino mediante resolución de autoridad competente encaminada a tutelar los derechos de los trabajadores o de la sociedad, en los casos que se prevean en la ley.

Artículo 10. Igualdad de los Trabajadores. Todos los trabajadores son iguales ante la ley, tienen la misma protección y garantías, y, en consecuencia, queda abolida toda distinción jurídica entre los trabajadores por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, salvo las excepciones establecidas por la Ley.

Artículo 11. Derecho al Trabajo. Toda persona tiene derecho al trabajo y goza de libertad para escoger profesión u oficio, dentro de las normas prescritas por la Constitución y la Ley.

(Leyes Desde 1992 - Vigencia Expresa Y Control de Constitucionalidad

[CODIGO_SUSTANTIVO_TRABAJO], 2022).

Dentro de la problemática actual que tiene Dislicores SAS, se evidencia la poca durabilidad de los trabajadores y la alta deserción u o rotación de estos. A continuación, mencionaremos algunos artículos, los cuales nos ayudaran a establecer pautas de mejoramiento ante esta problemática.

Artículo 10. Obligaciones Especiales del Empleador. Adiciónese el artículo 57 del Código Sustantivo del Trabajo así: Además de las obligaciones especiales a cargo del empleador, éste garantizará el acceso del trabajador menor de dieciocho (18) años edad a la capacitación laboral y concederá licencia no remunerada cuando la actividad escolar así lo requiera. Será también obligación de su parte, afiliar al Instituto de Seguros Sociales a todos los trabajadores menores de dieciocho (18) años que laboren a su servicio. *(Leyes Desde 1992 - Vigencia Expresa Y Control de Constitucionalidad [CODIGO_SUSTANTIVO_TRABAJO], 2022).*

Vacaciones remuneradas

Artículo 186. Duración: 1. Los trabajadores que hubieren prestados sus servicios durante un año tienen derecho a quince (15) días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas. 2. Los profesionales y ayudantes que trabajan en establecimientos privados dedicados a la lucha contra la tuberculosis, y los ocupados en la aplicación de rayos X, tienen derecho a gozar de quince (15) días de vacaciones remuneradas por cada seis (6) meses de servicios prestados.

Artículo 187. Época de vacaciones: 1. La época de vacaciones debe ser señalada por el empleador a más tardar dentro del año subsiguiente, y ellas deben ser concedidas oficiosamente o a petición del trabajador, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso. 2. El empleador tiene que dar a conocer con quince (15) días de anticipación, la fecha en que le concederá las vacaciones. 3. Todo empleador debe llevar un registro especial de vacaciones en que el anotará la fecha en que ha ingresado al establecimiento cada trabajador, la fecha en que toma sus vacaciones anuales y en que las termina y la remuneración recibida por las mismas.

(Leyes Desde 1992 - Vigencia Expresa Y Control de Constitucionalidad [CODIGO_SUSTANTIVO_TRABAJO], 2022).

Resolución 1016 del 31 de marzo de 1989: “Por la cual se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país”.

Artículo 2. El programa de Salud Ocupacional consiste en la planeación, organización, ejecución y evaluación de las actividades de Medicina Preventiva, Medicina del Trabajo, Higiene Industrial y Seguridad Industrial, tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus ocupaciones y que deben ser desarrollados en sus sitios de trabajo en forma integral e interdisciplinaria.

Artículo 4. El programa de Salud Ocupacional de las empresas y lugares de trabajo, deberá desarrollarse de acuerdo con su actividad económica y será específico y particular para éstos, de conformidad con sus riesgos reales o potenciales y el número de trabajadores. Tal programa deberá estar contenido en un documento firmado por el representante legal de la empresa y el encargado de desarrollarlo, el cual contemplará actividades en Medicina Preventiva, Medicina del Trabajo, Higiene Industrial y Seguridad Industrial, con el respectivo cronograma de

dichas actividades. Tanto el programa como el cronograma, se mantendrán actualizados y disponibles para las autoridades competentes de vigilancia y control.

Artículo 16. El programa de Salud Ocupacional será evaluado por la empresa, como mínimo cada seis (6) meses y se reajustará cada año, de conformidad con las modificaciones en los procesos y los resultados obtenidos o dentro del término de tiempo establecido por requerimientos de la autoridad competente. (*Resolución Conjunta 1016 de 1989 Ministerio Del Trabajo, 2023*).

Metodología de investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se utiliza el tipo de investigación mixta cualitativa y cuantitativa. En términos generales, el diseño de metodologías mixtas es un diseño investigación que involucra datos cuantitativos y cualitativos, ya sea en un estudio particular o en varios estudios dentro de un programa de investigación (Tashakkori y Teddlie, 2003).

Esto permite tomar elementos cualitativos y cuantitativos para llevar a cabo el análisis del fenómeno estudiado de manera más objetiva a través de la aplicación de encuesta (datos cualitativos) y la aplicación de entrevistas (datos cuantitativos) Al respecto Che (citado por Hernández, Baptista, y Fernández 2014) afirma que los estudios de tipo mixto, representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de los datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta para realizar inferencias producto de toda la información recabada “(p-534).

Es decir, la tipología de estudio seleccionada, permite el estudio del fenómeno de manera integral dando como resultado el cumplimiento de los objetivos planteados por la investigación.

Tipo de investigación

Descriptivo, atendiendo que identifica características y comportamientos concretos tanto de los procesos como del personal que interviene para llevar a cabo las actividades de la empresa Dislicores S.A.S.

Técnicas de recolección de información

Para el desarrollo de la presente investigación, se desarrolla la técnica de observación, la cual nos permite un mejor acercamiento con el problema y las causas que lo originaron.

De igual manera se creó y aplicó una encuesta escrita vía online a los correos electrónicos de los funcionarios de recursos humanos y los trabajadores de la empresa Dislicores S.A.S, con el fin de recolectar información, que nos permitiera contextualizar y así poder tomar decisiones frente a las mejoras del plan de incentivos y compensación que contribuya al mejoramiento de la compañía.

Muestra

La población objeto fueron los empleados y funcionarios de la empresa Dislicores S.A.S, población total $N = 64$; se toma un tamaño muestral de 24 personas. En nuestra selección y muestra se escoge el 63% y 16% del total de la población de empleados de la empresa Dislicores S.A.S, lo cual es un tamaño representativo de acuerdo con lo utilizado con las muestras estadísticas con un intervalo de confianza del 90%.

Recolección de información

La información se recepciono por medio de la encuesta aplicada como instrumento. Siendo este, uno de los instrumentos más usados, cuando se requiere compilar información cualitativa y cuantitativa para su análisis.

La función de la encuesta es averiguar la opinión de los trabajadores con respecto a algún tema con el fin de obtener y proporcionar datos verídicos a partir de los cuales se toman decisiones. Recopilando la información, los datos serán sometidos a un análisis de oportunidades de mejora con los hallazgos de la investigación realizada, y finalmente diseñar el plan de incentivos y compensación para la empresa

Análisis de datos

Una vez diseñado el instrumento de evaluación “encuesta”, se presentan los resultados de las encuestas realizadas, obteniendo un diagnóstico claro y concreto para el plan. En el análisis de los resultados se utilizaron porcentajes, frecuencias y gráficos según el tipo de pregunta aplicada, este análisis se realizó tomando cada una de las preguntas y detallando sus resultados específicos e interpretando su razón de ser a partir de las hipótesis, variables y preguntas de investigación.

Esta encuesta se desarrolló a través de un cuestionario de dieciséis (16) preguntas, analizando siete (7) variables que afectan la satisfacción laboral de los trabajadores, planes y políticas de reconocimiento, incentivos, oportunidades de desarrollo, remuneración, y condiciones laborales. Esta encuesta contiene preguntas de tipo desplegable, única respuesta horizontal, única respuesta vertical, preguntas de tipo matriz escala numérica con escala de respuesta insatisfecha neutral y satisfecha, preguntas de tipo matriz única respuesta por fila con

opciones de respuesta deficiente, regular, buena y muy buena y preguntas de texto explicativo abierta y abiertas y cerradas.

Las variables que tienen mayor influencia en la satisfacción laboral en la empresa, las determinan las situaciones que estimulan al trabajador a sentir pertenencia y satisfacción en su campo laboral; así mismo, evaluar bajo qué condiciones puede comenzar a sentirse insatisfecho con su labor.

Análisis y tratamiento de datos

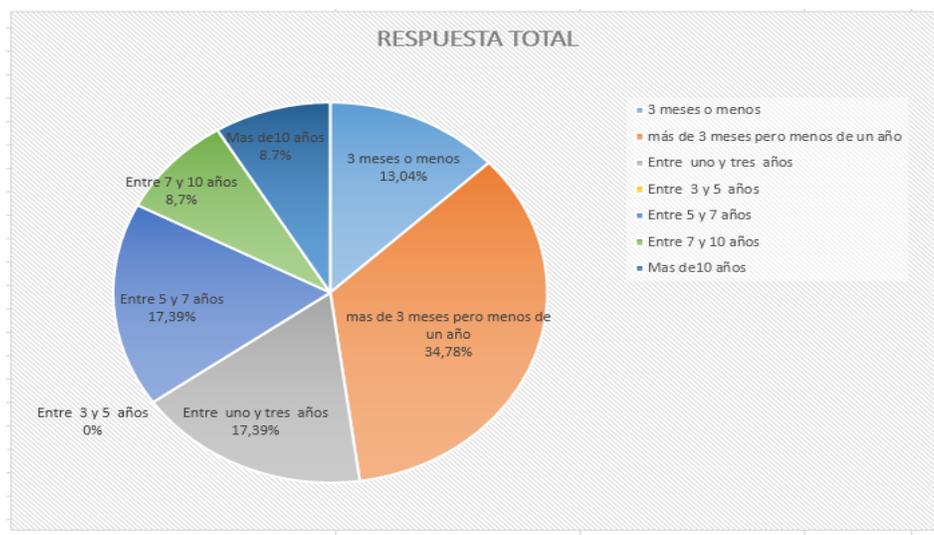
Tabla 3

Tiempo en la organización – Elaboración propia

Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo hace que trabaja para la organización?		
TIEMPO	RESPUESTA TOTAL	PORCENTAJE
3 meses o menos	3	13,04%
más de 3 meses, pero menos de un año	8	34,78%
Entre uno y tres años	4	17,39%
Entre 3 y 5 años	0	0%
Entre 5 y 7 años	4	17,39%
Entre 7 y 10 años	2	8,70%
Mas de10 años	2	8,70%
TOTAL	23	100,00%

Figura 3

Tiempo en la organización Elaboración propia



La mayoría de los trabajadores han rendido por un periodo mayor de tres meses, y menos de un año con un porcentaje del 34%, lo que demuestra que hay una alta rotación de empleados y una gran parte de la población que aún no supera un periodo de tiempo considerable dentro de la empresa; este fenómeno se percibe principalmente en la sucursal de Bogotá; un 17.39% de la muestra representa los trabajadores que llevan entre uno (01) y tres (03) años y tres (03) a cinco (05) años y el porcentaje más bajo es del 8,7% donde se infiere que son pocos los trabajadores que llevan una antigüedad de más de siete (07) años en la compañía.

Tabla 4*Nivel de satisfacción con Dislicores -Elaboración Propia*

Pregunta 2: ¿Cuál es el nivel de satisfacción con Dislicores S.A.S.?		
CRITERIO	RESPUESTA TOTAL	PORCENTAJE
Insatisfecho	5	20,83%
Neutral	9	37,50%
Satisfecho	10	41,67%
TOTAL	24	100%

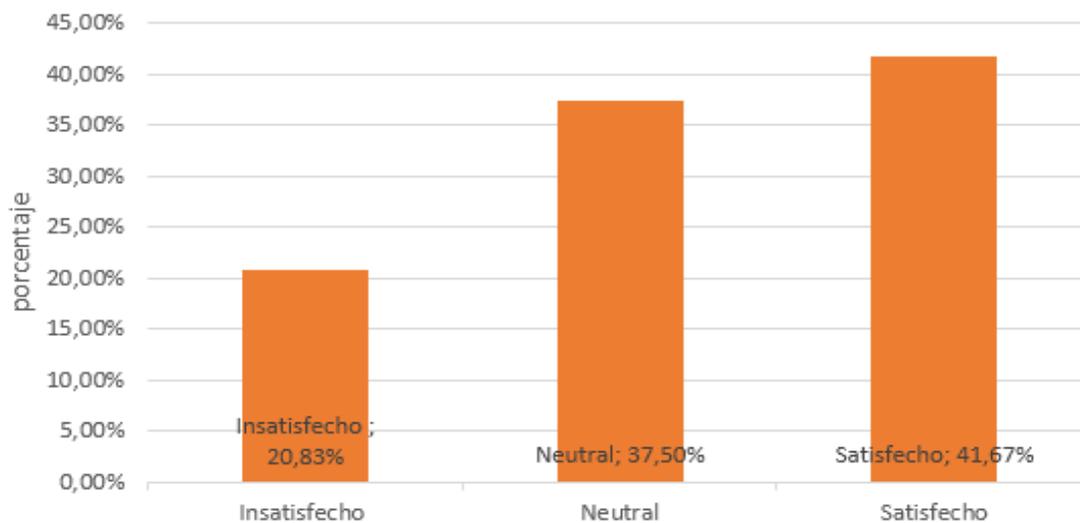
Figura 4*Nivel de satisfacción -Elaboración propia*

Tabla 5*Argumentación respuesta pregunta Nro 2 - Elaboración propi*

Pregunta 3: En caso de no estar satisfecho explique aquí	
1	No estoy de acuerdo con el salario ofrecido para el cargo desempeñado.
2	El reconocimiento real sobre el desempeño es pobre o casi nulo, los estímulos para la formación y bienestar del colaborador, están direccionados y no llegan a todos los niveles de la organización.
3	El salario es bajo para el nivel de responsabilidad, y se presenta demora en los pagos de nómina.
4	No veo preocupación y/o atención por parte de las directivas por sus trabajadores.

Se evidencia que 41.67% de los trabajadores de la empresa se encuentran satisfechos trabajando en la organización, es decir diez (10) de los trabajadores muestreados, encuentran elementos satisfactorios en la empresa para la cual trabajan ,sin embargo se demuestra un porcentaje muy alto de trabajadores, que no toman partido ante la pregunta y seleccionan una posición neutral correspondiente al 37,50% de los encuestados representado en nueve (09) trabajadores, parte significativa de la organización, pero que, con gestiones realizadas por la organización, .podrán aumentar sus niveles de satisfacción.

Por otro lado, el porcentaje restante de trabajadores insatisfechos, corresponde al 20,83%, exponiendo unos motivos valiosos para la tesis, afectando la calificación declarando que el sueldo devengado no es acorde con el cargo desempeñado; es decir el nivel de responsabilidad y la cantidad de trabajo no son equitativas con la con la remuneración recibida las fechas determinadas para el pago de nómina, así mismo, la seguridad social no se da en el período estipulado, y la falta de interés y de reconocimiento de la Alta dirección, hacia su grupo de

trabajadores, generando un nivel de insatisfacción y desmotivación; lo que nos lleva a identificar por qué de la alta rotación del personal.

Tabla 6

Nivel de satisfacción -aspectos- Elaboración propia

Pregunta 4: Por favor valore su nivel de satisfacción con los siguientes aspectos:				
1, satisfecho, 2 Neutral, 3 Satisfecho				
ASPECTOS	1	2	3	Media aritmética
Salario	50% (12)	45,83% (11)	4,17% (1)	1,54
Flexibilidad de Horario	12%,67% (9)	33,33% (8)	54,17% (13)	2,42
Oportunidad de ascenso	16,57% (4)	54,17% (13)	29,17% (7)	2,12
Oportunidad de crecimiento profesional	29,17 % (7)	33,33% (8)	37,5% (9)	2,08
Beneficios sociales (primas, vacaciones, subsidio familiar, prestamos, seguro de vida)	29,17% (7)	37,5% (9)	33,33% (8)	2,04
Incentivos (comisión, felicitaciones, reconocimientos, tiempo libre y otros)	66,67% (16)	12,5% (3)	20,83% (5)	1,54
Puntualidad en el pago de salario	62,5% (15)	12,5% (3)	25% (6)	1,62
Relación entre los trabajos que desempeña y sus capacidades	8,33% (2)	37,5% (9)	54,17% (13)	2,46

Relaciones entre su sueldo y esfuerzo (trabajo)	45,83% (11)	29,17% (7)	25% (6)	1,79
Seguridad en el trabajo	12,15% (3)	20,83% (5)	66,67(16)	2,54
Carga de trabajo	0% (0)	50% (12)	50% (12)	2,5

Figura 5

Nivel de satisfacción -aspectos -Elaboración propia

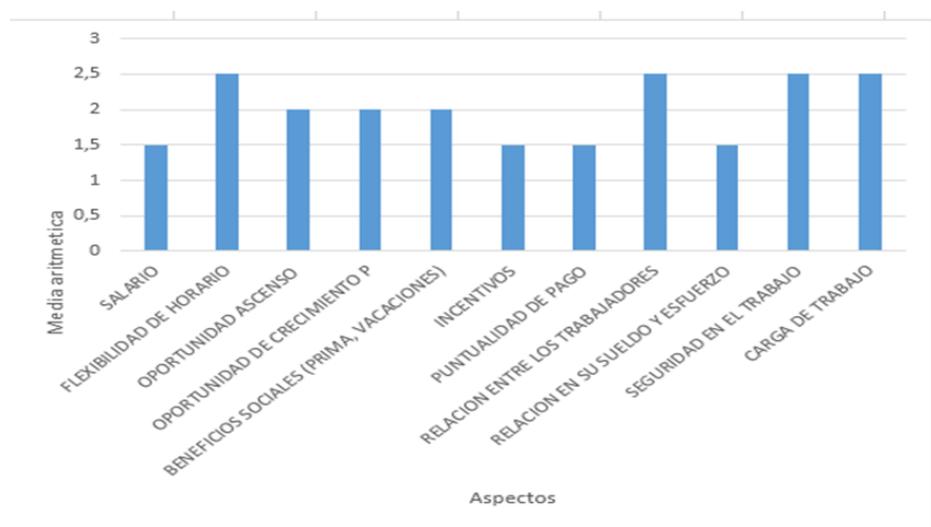


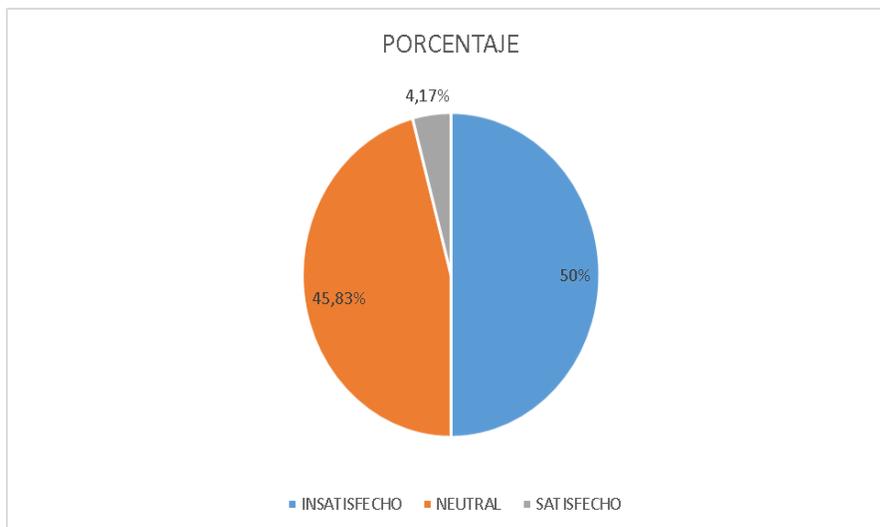
Tabla 7

Satisfacción con el salario -Elaboración propia

Salario		
CRITERIO	RESPUESTA TOTAL	PORCENTAJE
Insatisfecho	12	50%
Neutral	22	45,83%
Satisfecho	1	4,17%
TOTAL	35	100%

Figura 6

Satisfacción con el salario – Elaboración propia



En las tablas de resultados y los gráficos por factor presentados en esta pregunta, elementos críticos de insatisfacción laboral evidencian un nivel muy bajo de satisfacción respecto a factores como el salario, los incentivos laborales, la puntualidad en el pago y la relación entre sueldo y esfuerzo; de manera muy despejada respecto al total de la muestra, tan solo el 4,17% de los trabajadores de la muestra, es decir una (01) sola persona, está satisfecha. El 45,83%, se encuentran en un punto neutral, representado en once (11) trabajadores. Por último, el 50% de la muestra, doce (12) trabajadores, declaran estar inconformes e insatisfechos con su salario.

Este elemento de salario puede tener la tendencia a empeorar, puesto que, además de obtener un porcentaje de insatisfacción del 66,67% referente a los incentivos que la compañía brinda, un 62,5% se encuentra inconforme frente la puntualidad del pago de su salario. En la columna que se describe el porcentaje de trabajadores que se encuentran satisfechos con el

factor; excepto el factor seguridad en el trabajo, el cual con un 66.67% se halla en el rango porcentual de insatisfacción entre 0% y 60%.

En resumen, en cada una de las tablas y gráficos detallados por factor, se muestran unas muy altas frecuencias de respuestas y porcentajes en la opción - insatisfecho y la opción dos – neutral, por ende, no se tiene establecida una valoración definida de satisfacción, que le permitirá a los trabajadores marcar decididamente la opción tres igual a satisfecho.

Tabla 8

Oportunidad de recolección - Elaboración Propia

Pregunta 5: ¿La Empresa le brinda oportunidades para dedicarle tiempo a los programas de recreación con su familia?

No= Nunca brinda oportunidades

Poco= solo brinda algunas oportunidades

Si= Brinda oportunidades

CRITERIO	RESPUESTA TOTAL	PORCENTAJE
Si	12	50%
Poco	9	37,50%
No	3	12,50%
TOTAL	24	100%

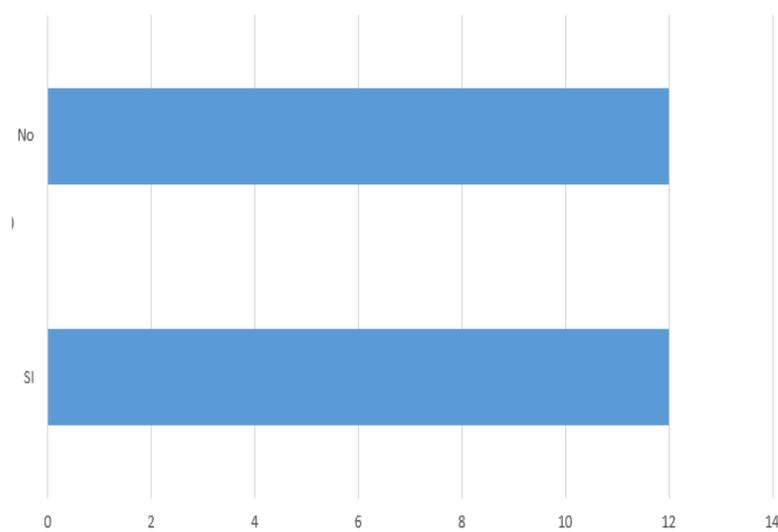
Figura 7*Oportunidades de recreación – Elaboración Propia*

Se evidencia que el 50% de los trabajadores consideran que la organización les brindara el espacio, en tiempo laboral para la intervención en los programas de recreación con sus familias, como es el caso de: celebración día del niño, la jornada de salud y demás acciones que se desarrolla en el proceso de bienestar social y con el apoyo de las cajas de compensación, ARL y EPS; lo que demuestra una buena tendencia en cuanto a la integración familiar y la preocupación de la alta dirección de la empresa por el bienestar de las familias de cada uno de los trabajadores.

Pese a que no es un resultado satisfactorio en cuanto la otra mitad de los trabajadores, un 37% dice que la empresa solo brinda algunas oportunidades y el 12,50% restante considera que realmente estas oportunidades la organización no las brinda en ningún momento, hace falta mayor incorporación de los grupos familiares en la participación de los beneficios dados por la compañía.

Tabla 9*Seguridad y estabilidad -Elaboración propia*

Pregunta 6: ¿Se siente seguro y estable con su empleo?		
CRITERIO	RESPUESTA TOTAL	PORCENTAJE
Si	12	50%
No	12	50%
TOTAL	24	100%

Figura 8*Seguridad y estabilidad -Elaboración propia*

La pregunta concerniente con la seguridad y estabilidad la empresa se divide totalmente por mitad; se observa que el 50% de los empleados, si perciben seguridad y estabilidad en la organización, indicando sentido de pertenencia con la empresa, sin embargo, la otra mitad

manifiesta que no se siente seguro y estable en su trabajo, debido a que la duración del contrato está sujeta al mantenimiento de los clientes actuales y el ingreso de clientes potenciales.

Esta realidad genera un período de insatisfacción por parte de los empleados, generando la alta rotación, aunque, confirmar una tendencia sobre los empleados total de la organización sería arriesgado y con un nivel muy alto de duda, ante la diferencia marcada de respuestas se puede interpretar que el direccionamiento de la organización con relación a la retención y motivación del personal es débil y confuso, dado que la percepción de los trabajadores ante sus hechos es totalmente dividida y opuesta.

Tabla 10

Satisfacción de las instituciones -Elaboración propia

Pregunta 7: Considera satisfactoria las instalaciones de su trabajo, ¿Cuál es su opinión sobre los siguientes aspectos?				
ASPECTOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena
Espacio físico	0% (0)	12,5% (3)	41,67% (10)	45,83% (11)
Ergonomía	0% (0)	12,5% (3)	45,83% (11)	41,67% (10)
Temperatura	4,17 (1)	12,5% (3)	41,67% (10)	41,67% (10)
Ruido	0% (0)	12,83% (5)	41,67% (10)	45,83% (11)
Ventilación	4,17% (1)	20,83% (5)	37,5% (9)	37,5% (9)
Iluminación	0% (0)	12,83% (5)	41,67% (10)	45,83% (11)
Total, Respuestas			24	

Las derivaciones mostradas en esta tabla de resultados representan para la organización unos aspectos aleatorios en cuanto a las insatisfacciones de su compañía, es decir, en cuanto a la calificación de los factores de iluminación, espacio físico, ergonomía, temperatura, ruido y ventilación entre deficiente, regular, bueno y muy bueno, un gran porcentaje de los encuestados selecciono la opción buena o muy buena; con un total de 20 o 21 trabajadores opinaron para los cuatro (04) primeros aspectos una calificación buena o muy buena; con un promedio del 87,5% de la muestra, se seleccionó una de estas dos posibilidades, sin embargo, para el factor de evaluación de ventilación, las opiniones se mostraron divididas, con un dependiente que la califico como deficiente (4,17), como regular (20,83), y nueve (09) trabajadores la calificaron como buena y muy buena con un 37.5% cada uno.

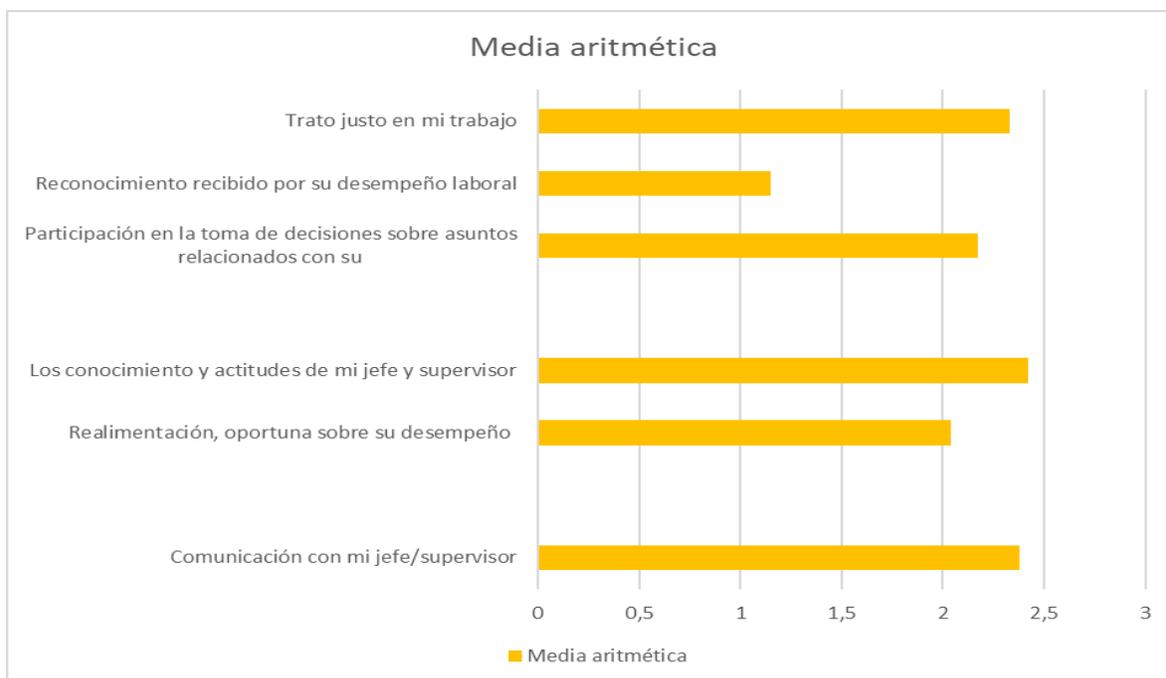
Es así, que, aunque la organización según los resultados obtenidos, cuenta con una infraestructura física que satisface a sus trabajadores, debe determinar las causas del por qué el 12.5% de la muestra, opina de manera insatisfactoria sobre los 6 aspectos evaluados, atendiendo que las condiciones laborales, afecta el bienestar laboral de los empleados.

Tabla 11*Nivel de satisfacción -jerárquica -Elaboración propia*

Pregunta 8: Nivel de satisfacción con su posición jerarquía en el trabajo.				
1=Insatisfecho, 2=Neutral, 3=Satisfecho.				
ASPECTOS	1	2	3	Media aritmética
Comunicación con mi jefe/supervisor	16,67% (4)	29,17 % (7)	54,17% (13)	2,38
Realimentación, oportuna sobre su desempeño	25% (6)	45,83% (11)	29,17% (7)	2,04
Los conocimiento y actitudes de mi jefe y supervisor	8,33% (2)	41,67% (10)	50% (12)	2,42
Participación en la toma de decisiones sobre asuntos relacionados con su	16,67% (4)	50% (12)	33,33% (8)	2,17
Reconocimiento recibido por su desempeño laboral	45,83% (11)	33,33% (8)	20,83%	1,15
Comunicación con mi jefe/supervisor	16,67% (4)	29,17 % (7)	54,17% (13)	2,38
Trato justo en mi trabajo	12,5% (3)	41,67% (10)	45,83% (11)	2,33

Figura 9

Nivel de satisfacción -jerárquica -Elaboración propia



Para la lectura y conclusión de esta pregunta, se recuerda que los niveles de satisfacción definidos para el estudio son de: Satisfactorio superior al 80% - 100 %, Neutral 60% -80%, Insatisfecho 0-59,99%.

Tomando en cuenta, la tabla de resultados respecto al punto de vista y jerarquía en el trabajo para la empresa, muestra que aunque no se tienen resultados tan bajos en cuanto al número de trabajadores que se sienten Insatisfechos, este número se queda dentro del rango de 0% y 60% de insatisfacción, la comunicación con el jefe superior deja ver resultados positivos en cuanto el 54,17% de la muestra se encuentra satisfecho con este factor, sin embargo un 29,17% , no prefieren seleccionar la opción de satisfacción o insatisfactoria por tanto quedan en un punto neutral.

El 16,67% manifiestan sentirse insatisfechos, evidenciando un muy bajo porcentaje de satisfacción sobre la retroalimentación oportuna del desempeño de los trabajadores y también

sobre el reconocimiento recibido por su trabajo, así como también el reconocimiento recibido por su desempeño laboral, siendo el 29,17% y 20,83% respectivamente del total de la muestra, que percibe estos aspectos como satisfactorios.

En los resultados se evidencia un alto índice de respuestas seleccionadas en la opción 2= Neutral, por lo que a su vez las medias aritméticas de los resultados de satisfacción respecto a la jerarquía y posición en el trabajo oscilan entre 1,75 y 2,42, dejando entre dicho para el estudio que, aunque no hay una insatisfacción crítica y generalizada dentro de la compañía, tampoco existen razones para pensar que el personal se encuentra del todo satisfecho con los mismos.

Figura 10

Tipo de vinculación -Elaboración propia

Pregunta 9: ¿Qué tipo de vinculación tiene en la empresa?



Se consulta que tipo de vinculación laboral tienen los trabajadores, indicando que un 50% tienen una carrera administrativa y por ende, tienen beneficios plenos de un contrato laboral, lo que lleva a estar motivados por estabilidad laboral, así mismo, la organización cuenta con dirigentes, que son empleadores externos, los cuales corresponden a un 23,4%, evidenciando que a pesar de tener diferentes tipos de vinculación laboral, cuentan con apoyo por parte de la compañía, lo cual, se puede mejorar con la creación de un plan de compensación adecuado, pero que al estar vinculados con un contrato con la empresa, pueden adquirir beneficios económicos, familiares, sociales y de tipo profesional.

Figura 11

Meditación de productividad –Elaboración propia

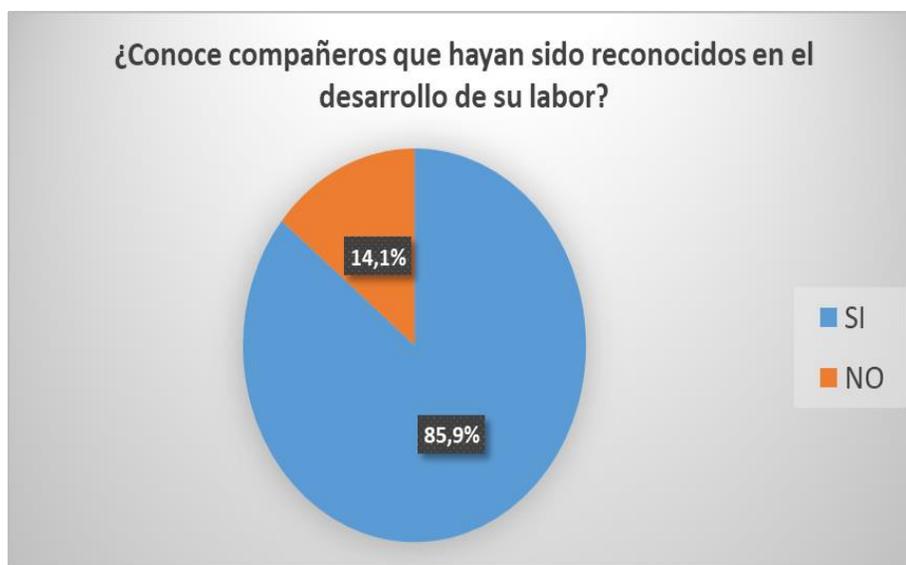


Los trabajadores sin importar su relación laboral, están de acuerdo en que la compañía, cree estrategias para medir la productividad, con el fin de participar por acciones de incentivos. Podemos demostrar que la respuesta es totalmente directa y firme mostrando un 95% a favor, frente al 1%, que creen que no es necesario.

Figura 12

Reconocimiento de compañeros -Elaboración propia

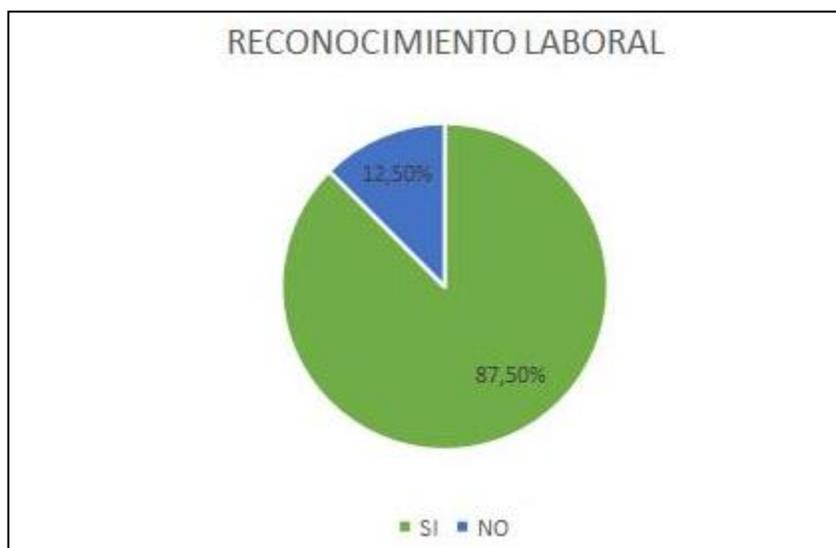
Pregunta 11: ¿Conoce compañeros que hayan sido reconocidos en el desarrollo de su trabajo?



En medio del desarrollo de sus actividades diarias, los trabajadores se concentran en sus labores, dejando en duda ciertas cosas del departamento de bienestar laboral, es por ello la formulación de esta pregunta, la cual permitió establecer, que el 85%, manifiestan conocer compañeros de trabajo reconocidos por su efectividad en el cumplimiento de sus funciones.

Figura 13*Reconocimiento laboral -Elaboración propia*

Pregunta 12: ¿Sabe usted si hay dependencia o equipo de trabajo en los que se hagan acciones de reconocimiento a lo laboral?

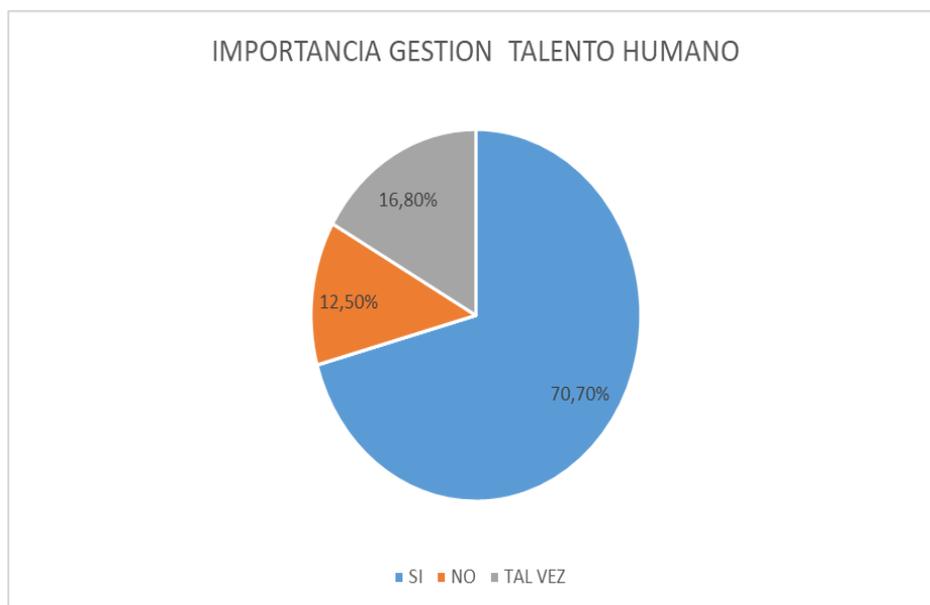


La organización para su desarrollo de mejora ha creado subordinaciones de trabajo, permitiendo centralizar los procedimientos, técnicas y marcha de un solo departamento, pero sus trabajadores deben tener conocimiento de cada uno de esos cambios, para mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad, con este fin se les hace esta pregunta, donde un 87,5% tienen conocimiento de ello, por lo que deja un 12,5% que suele ser proveedores y cumplen con la labor asignada del contrato en gestión.

Figura 14

Importancia del talento humano – Elaboración propia

Pregunta 13: ¿Cree usted que la gestión del talento humano es importante en la empresa?

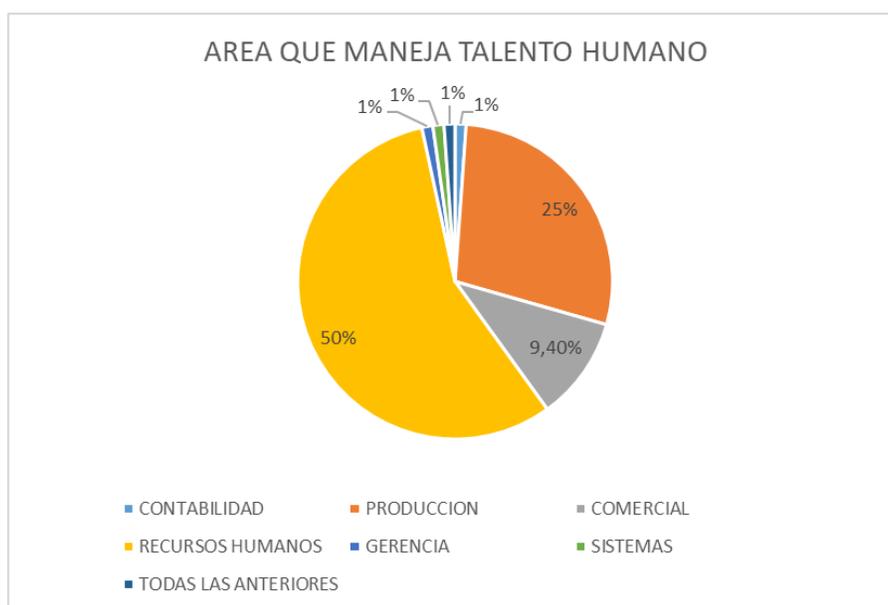


Se demuestra que el 79.7% de los trabajadores encuestados de Dislicores S.A.S, están de acuerdo con que la gestión de talento humano cuenta con una gran importancia para el desarrollo de las actividades misionales de la organización. Disminuye un porcentaje que son proveedores y los cuales cumplen con su trabajo, según lo convenido en el contrato; sin embargo, se verían beneficiados con el plan de incentivos o los cambios realizados dentro de la organización.

Figura 15

Área talento humano -Elaboración propia

Pregunta 14: ¿En qué área de la empresa cree usted que se maneja la gestión del talento humano?

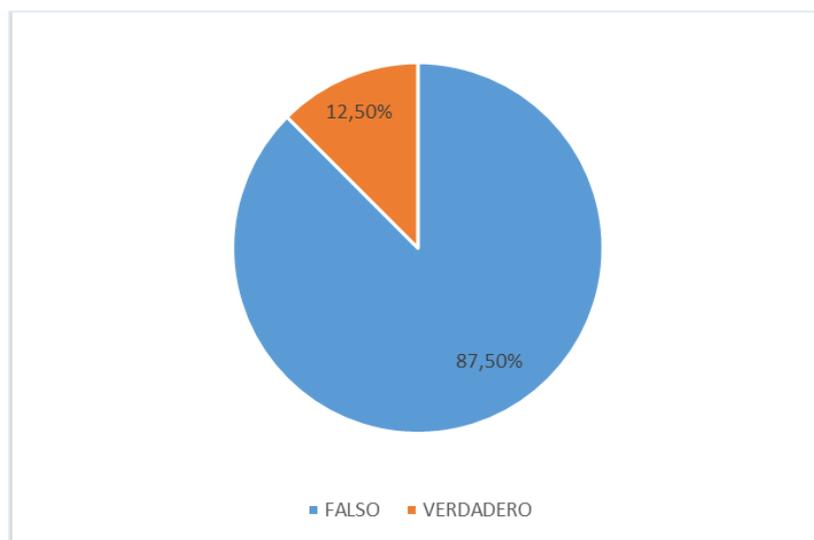


En cuanto al área de la organización que maneja la gestión de talento humano, un 50% de los trabajadores encuestados asume, que la obligación es del departamento de talento humano, toda vez, que son los encargados de la contratación y de otros procesos que tienen que ver con la vinculación laboral con la compañía; sin embargo, el 25% coinciden al indicar, que es un trabajo agrupado de todas las dependencias de la empresa, vinculando dependencias como contabilidad, comercial y sistemas.

Figura 16

Ambiente laboral -Elaboración propia

Pregunta 15: ¿Cree usted que un mal ambiente laboral puede llegar a afectar la empresa en todas sus áreas?

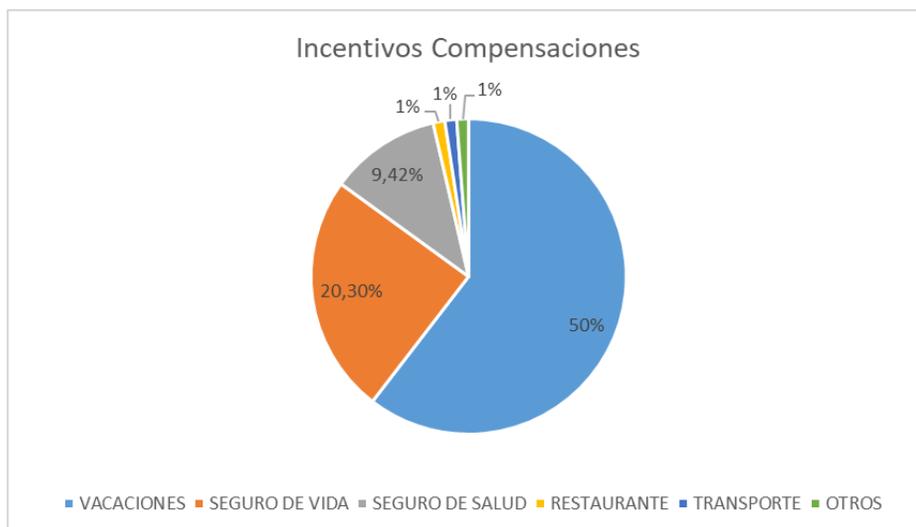


Frente al mal ambiente laboral dentro de la compañía y la afectación que tiene en todos sus departamentos o dependencias, los empleados piensan y han experimentado que puede afectar un 97%, aclarando que se pierde comunicación entre colegas, compañeros o asociados de negocio; así mismo, se pierde la emotividad o afectuosidad para el desarrollo de las operaciones por falta de tolerancia en el trabajo.

Figura 17

Incentivos y compensaciones -Elaboración propia

Pregunta 16: ¿Qué clases de incentivos y compensaciones conoce?



Se cuestionó frente al conocimiento de los tipos de incentivos y compensaciones en el entorno laboral, con un resultado del 50% con beneficios reglados como lo son, vacaciones, seguros de salud y transporte; sin embargo, la finalidad de la empresa, es dar a conocer nuevos incentivos a su equipo de trabajo con nuevos beneficios que permitan la fidelización de su personal.

Plan de compensación e incentivos

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a la empresa dislaceres S.A.S seleccionada y ubicada en Bogotá y dando respuesta al objetivo principal de el diplomado, se diseño el siguiente plan de fidelización, compensación e incentivos

La empresa DISLICORES a establecido una evaluación de desempeño para sus colaboradores en todos los cargos establecidos en la empresa esto con el fin de controlar e informar a su personal que deben cumplir unas actividades en el desempeño de su cargo, esta evaluación al igual que el perfil de cargo se establece teniendo en cuenta un estudio realizado de cada puesto existente en la empresa DISLICORES.

Figura 18

Personal de la empresa -Elaboración propia



Cada uno de los cargos tiene establecido su Evaluación de desempeño y hace parte de la inducción informarle a la persona en que consiste la Evaluación, como es la forma de medición empleada y el sistema de calificación los planes de mejoramiento donde el puntaje obtenido por el funcionario no es el esperado y la sanción final cuando el puntaje es pésimo y no hay cabida a las acciones de mejora.

La Evaluación de desempeño tiene las siguientes características:

- función principal de la evaluación de desempeño es indicarle a la persona que ocupa determinado cargo dentro de la empresa su propósito sus funciones y las actividades que debe desarrollar dentro de la empresa.
- Las FUNCIONES DEL CARGO es decir lo que debe hacer en su trabajo.
- Los CRITERIOS DE DESEMPEÑO es decir cómo debe desarrollar su trabajo
- Los antecedentes es decir que debe probar que cumplió con las tareas establecidas para su cargo.

La importancia de la evaluación radica en que le indica al empleado lo que espera la empresa que desarrolle en su cargo lo que la empresa estableció que debe cumplir para aportar con su trabajo al cumplimiento de objetivos. Forma de medición del empleado y el sistema de calificación:

Cada una de las variables para evaluar el ajuste al perfil del cargo, tiene un porcentaje diferencial de acuerdo a la relevancia de las mismas para el desempeño laboral. Es decir, cada ítem o actividad a desarrollar que se le pide al empleado que cumpla en desarrollo de su trabajo es medible por porcentaje así:

Si el porcentaje obtenido en la sumatoria de las tareas asignadas es menor al 40% se considera que el colaborador presenta insuficiencia en el cumplimiento de sus funciones en ningún motivo da para implementar planes de mejora se debe presidir del colaborador. Si el porcentaje esta entre 41% y 69% en la sumatoria de las tareas asignadas se considera que el colaborador está en nivel aceptable, pero requiere planes de mejoramiento.

Si el porcentaje se encuentra entre el 70% al 100% en la sumatoria de las tareas asignadas se considera que esta en un nivel óptimo no requiere planes de mejoramiento y cumple satisfactoriamente con su deber.

Programa de Compensación Dislicores

Con el propósito de realizar un plan de compensación e incentivos para los empleados de la empresa Dislicores, se debe realizar un análisis de cada área para entrar en detalle un programa de compensación global es decir para la totalidad de los empleados y un incentivo dirigido para cada área.

Antes de generar el plan de incentivos o de compensación debemos de conocer las áreas que integran la compañía. A continuación, se da una explicación breve de las áreas:

1. área administrativa

- Tesorería
- Jurídica
- Contabilidad
- Control interno
- Compras
- Gestión Humana

2. Logística y transporte

- Empaque y producto
- Alistamientos
- Legalizaciones
- Entregas

3. Ventas y Mercadeo

- Ventas
- Mercadeo

- Trademarketing

Al momento de generar un plan de compensación se relacionaría en tres partes, una al iniciar su vínculo con la compañía, la segunda son los beneficios que tendrán los empleados durante su vínculo laboral y la tercera tendrán incentivos y compensaciones según el área.

A continuación, realizo un plan de compensación para la totalidad de los empleados de DISLICORES SAS.

Tabla 12

Plan de incentivos -Elaboración propia

Plan de compensación		
Plan de beneficio	Detalle del Beneficio	Aplica
Ancheta de ingreso	Se entregará una ancheta por un valor de \$ 200 mil pesos con productos que se comercializan en la compañía	Todo el personal directo e indirecto de la compañía.
Auxilio de Matrimonio	Se dará un día día libre efectivo al momento del matrimonio.	Aplica para todos, teniendo en cuenta que debe llevar mínimo 3 meses en la compañía.
Auxilio de Salud Visual	Beneficio del 50% del valor del lente sin exceder \$200.000.	Se otorga el auxilio visual después de estar 1 año vinculado directamente con la organización y cada 2 años. Aplica para todos.
Auxilio de	Beneficio de alimentación de almuerzo y desayuno para personal específico. Desayuno: \$ 6.000	Se dará alimentación para las tiendas Store, personal de logístico, personal de ventas viajeros, escoltas y

Alimentación	Almuerzo: \$ 12.000	mensajeros.
Días compensatorio	<ul style="list-style-type: none"> • Día libre por cumpleaños (en el semestre en el que el empleado cumple años. • Día de la familia (en el semestre opuesto al cumpleaños del empleado • Por Graduación: Que estés realizando algún estudio superior. 	Aplica para empleados que llevan mínimo tres meses en la compañía. Personal Directo.
Compartir en fechas especiales	<ul style="list-style-type: none"> • Dia de cumpleaños: Entregar una torta de cumpleaños en su día especial con una botella de Vino. • Dia de la Familia: Entrega de una pequeña ancheta de productos para que disfrute el día con su familia. • Dia de Graduación: Entrega de una Botella de Vino para su celebración 	Aplica para empleados que llevan mínimo tres meses en la compañía. Personal Directo.
Seguro de Vida	Al momento de la contratación la organización otorga un seguro de vida por valor de 20 salarios del colaborador sin exceder \$65.0000.000	Aplica para los colaboradores que ingresan Directo por la compañía.
Quinquenios	<p>Un reconocimiento a el compromiso, la dedicación y el esfuerzo entregados a la empresa a través del tiempo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cinco (5) años: Tres días de salario básico. • Diez (10) años: Cinco días de salario básico. • Quince (15) años: Ocho días de 	Aplica para todos los Colaboradores de la compañía.

	salario	
	<ul style="list-style-type: none"> • Veinte (20) años: Diez de salario básico • Veinticinco (25) años o más: Doce días de salario. 	
Día del logístico	Celebración en honor al trabajo y compromiso de los empleados de logística, servicios generales, planta de producción, auxiliares de control de acceso y mensajeros	Aplica solo para el área logístico y de transportes.
Día del Vendedor	Celebración en honor al trabajo y compromiso de los empleados del equipo comercial a nivel nacional.	Aplica para la parte de Ventas y Mercadeo de la compañía.
Semana de la salud	Durante el año dedicamos una semana a realizar actividades enfocadas en la salud, promoción de hábitos de vida saludable y la prevención de enfermedades.	Aplica para todos los empleados Directos e Indirectos.
Capacitación personal nuevo con Sommelier	Capacitación a personal nuevo con el Sommelier de la regional, con el fin de familiarizarse con nuestro negocio.	Personal nuevo de la compañía para todas las áreas.
Tardes de Aprendizaje	Realizar durante todo el año, un taller al mes con nuestros Sommeliers, promotores de producto o Bartenders, donde nos den a conocer productos de nuestro portafolio con explicaciones técnicas.	Se realiza al área Comercial y Mercadeo quienes son la cabeza primaria de ventas en el mercado.
Mug Personalizado	Motivar al empleado con un Mug personalizado con su nombre para que se sienta en Casa.	Aplica solo para el Personal administrativo.
	En caso de calamidad (eventualidades no programas que requieran de financiación), se puede solicitar un	Aplica para Personal Directo.

Anticipo de nómina	anticipo de nómina hasta del 50% del salario que tenga estipulado el empleado, los cuales serán descontados en tres quincenas siguientes a la aprobación	
Licencia por calamidad	En caso de calamidad (hecho imprevisible e irresistible que afecte la vida personal del trabajador) la Organización otorga hasta tres (3) días libres al empleado para que pueda dedicarse a resolver su situación, este debe ser evidenciado a Gestión Humana.	Aplica para todo el personal de la compañía.
Obsequio para personal con ascenso	Entregar a los empleados que tienen ascensos un detalle de bienvenida a su nuevo cargo con tarjeta de felicitación por parte de la Organización.	Aplica para personal con ascenso de Cargos.
Bienestar Financiero	Charlas, espacios y plan de comunicaciones para promover el bienestar financiero dentro de los empleados de la Organización.	Aplica para todo el Personal.
Nacimiento de hijo (a)	Le damos la bienvenida a los hijos recién nacidos de los empleados y los felicitamos con un obsequio para el nuevo Integrante de la familia.	Aplica para todo el Personal.
Acompañamiento en duelo	En momentos de pérdidas de seres queridos acompañamos al personal con E card y bono de calamidad, se propone: <ul style="list-style-type: none"> • Presente simbólico • Acompañamiento psicológico Tarjeta	Aplica para todo el personal Directo e Indirecto.
Vacaciones	Los empleados pueden disfrutar de sus vacaciones causadas sin ser necesario tener el periodo completo (15 días) a disfrutar	Aplica para todos los empleados Directos.

Celebración de navidad	<p>En el mes de diciembre se realiza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La bienvenida a la navidad, se decoran todas las regionales con el Árbol de navidad y el pesebre. • Las novenas como acto de integración entre los empleados. • Entrega del detalle de navidad • Brindis de fin de año 	Aplica para todas las regionales de Empleados Directos e Indirectos
Cena Navideña	Se dará una cena a cada empleado con una botella de Vino espumoso para disfrutar la navidad en familia.	Aplica para empleados Directos.
Obsequio de Navidad	Se dará una botella de Vinos para los empleados Indirecto	Aplica para empleados Indirectos.
Obsequios en Fechas Especiales	En cada fecha especial se entregará un obsequio. Días como: Padre, madre, Mujer, Hombre, amor y amistad, día de la salud, Cáncer de seno, Velitas y día de la profesión.	Aplica para empleados Directos.
Descuento para empleados	Se realizará un descuento para la compra de productos, de igual manera tendrán un cupo de crédito para sus compras el cual se descontará en máximo cuatro (4). El producto se entregará en sus sitios de Vivienda.	Aplica para empleados Directos y se despachara producto según el cupo asignado.
Bono Solidario	En el mes de diciembre se dará un Bono que equivale a la totalidad de un salario devengado a los empleados que llevan un año con la empresa.	Solo empleados Directos.

Tabla 13

Plan de incentivos para las diferentes áreas de dislicores -Elaboración propia

Plan de Incentivos

A continuación, realizare un plan de Incentivos para las diferentes áreas de la compañía:

Plan de beneficio	Detalle del Beneficio	Aplica
Convención a la fuerza de ventas	Se realiza una convención por el año de trabajo y los cumplimientos de los presupuestos del año.	Aplica para fuerza de ventas, trademaking y directores que hayan cumplido con los presupuestos del año.
Incentivo aspiracionales Fuerza de Ventas y líderes Nacionales	Se realizará un Viaje a los siguientes países: México Chile Argentina Francia España	Aplica para fuerza de ventas que cumplan los presupuestos durante los concursos a realizar.
Cumplimiento del Evita y UAI	Para los directores que cumplan sus márgenes, evita, uai durante el semestre, se les dará un bono del 10% sobre el salario actual.	Aplica solo para directores de cada región
Incentivo de Cartera	Se dará un bono del 10% mensual para los jefes de cartera y un 7% para auxiliares quienes estén por encima de un 90% en cartera corriente. Se basa sobre el salario actual.	Aplica solo para la parte de Cartera.
Incentivos jefes de logística	Por cada mes que se cumpla los inventarios sanos en un 97% se dará un bono de \$ 200 mil en compras de las marcas nuestras.	Aplica para jefes de logística a Nivel Nacional.
Incentivo de Nivel de Rotación	Para los Coordinadores de Gestión humana que estén en un 97% de ocupación y un 3% de vacantes se les dará un bono de 400 mil en compras de nuestras marcas y para los reclutadores un bono de 200 mil.	Aplica para Gestión Humana.
Incentivo de Puntos	Por los cumplimientos de los objetivos trazados del mes se realizará un plan de Puntos para que sean cambiados en diferentes obsequios a través de la plataforma.	Aplica para Mercadeo y ventas.

Para dar claridad en que es un Incentivo y un plan de compensación a continuación realizo una breve descripción:

Incentivo: Es una propuesta o mecanismo que se utiliza para dar motivación a una persona, en este caso hablamos de la parte laboral, por ende, el incentivo lo podemos dar Monetario o de forma aspiracional. Cuando hablamos de Dinero es una parte de su salario el cual es adicional a su salario y en la parte aspiracional puede ser un viaje, comida o un día libre.

Plan de Compensación: Detalla los sueldos, beneficios y condiciones de pago de los empleados. Es la hoja de ruta que permite aplicar, por ejemplo, la retribución flexible e implantar políticas salariales equitativas y competitivas dentro del sector de la compañía.

Cabe decir que los planes u o incentivos se deben de realizar con un tiempo estimado y con objetivos claros para no tener novedad con los participantes de Incentivo y con los empleados acreedores a los diferentes planes.

Conclusiones

Se logró establecer la principal problemática que tenía la empresa Dislicores S.A.S., para lograr la fidelización de sus colaboradores, identificando los motivos del mal clima laboral y del porque sus colaboradores recién vinculados no completaban los seis (06) meses laborando.

Reconocimiento de los motivos para desarrollar el plan de trabajo, con el fin de crear un programa que exija a los colaboradores compromiso para con la empresa, atendiendo la sinergia entre la empresa, el colaborador y sus beneficios e manera recíproca.

Atendiendo las problemáticas económicas que enfrenta el mundo, las empresas se ven en la necesidad de crear nuevas estrategias tecnológicas, publicitarias, de mercadeo, entre otras, para logara mantenerse en el mercado al mismo nivel de las demás compañías del sector.

Es importante crear conciencia en todos los trabajadores de la organización, frente a la importancia de crear y desarrollar el plan de incentivos propuesto, con el fin de mejorar las condiciones laborales de la empresa, por otro lado, es menester evaluar incentivos no monetarios, para que sean incluidos en el plan como motivación.

Es de imperiosa necesidad, conservar a los trabajadores satisfechos y motivados, más allá de un salario monetario como retribución por su labor, sino brindar un salario emocional, que permita a los trabajadores sentirse cómodos y crear una cadena de valor para poder satisfacer las necesidades emocionales y personales del personal.

Existen nuevas tendencias de compensación, que obedecen a la necesidad de los trabajadores, en su búsqueda de bienestar, estas nuevas estrategias de competitividad crean una firme convicción, de que los trabajadores motivados incrementan la productividad y la rentabilidad de la empresa.

La insatisfacción laboral debe ser abordada por el nivel directivo, unidades de negocio grupal o a través de un nivel individual, partiendo de la premisa del salario emocional, que expresa, que todos los componentes de satisfacción no lo son para todos los trabajadores, para ello, se requiere personalizar estrategias de motivación laboral.

En una compañía estructurada se debe tener planes de incentivos y plan de compensación es una forma de que el empleado se sienta contento de laborar en una compañía que trae beneficios adicionales a sus salarios por sus labores diarias, esto hace que el empleado se sienta contento de realizar sus labores ya que se relaciona con el y con sus familias quienes son la base fundamental del empleado.

Dentro de los Incentivos o planes de compensación la compañía debe cumplir con lo acordado con el empleado, pero no solamente lo debe hacer cumplir la compañía si no la cabeza Visible que tiene cada área que son los líderes, ellos son las personas encargadas de que el empleado reciba los beneficios acordados y darles seguimiento a los incentivos colocados sean de manera mensual, semestral o año.

Recomendaciones

Concientizar al personal, acerca de las ventajas que conlleva un plan de compensación, para hacerles ver que su labor no solo está enfocada en generar utilidades para la empresa, sino, que es valiosa para el cumplimiento de cada una de las metas de la compañía.

Vincular a todos los trabajadores en el proceso de cambio, describiendo cada uno de los beneficios que se pueden llegar a obtener de parte y parte, al momento de crear y ejecutar plenamente un plan de compensación, teniendo como pilar, la preocupación de la alta dirección por el bienestar de todos sus trabajadores.

Incentivar a los trabajadores, para que conozcan las necesidades, expectativas y elementos de inconformidad, para que el salario emocional sea eficaz frente al aumento de la satisfacción; para ello se requieren saber, las causas de insatisfacción, como prevenirlas y combatirlas en el momento que se materialicen.

Revisar los indicadores de gestión de cada uno de los procesos gerenciales, misionales y de soporte de la empresa, con el fin de implementar acciones preventivas y correctivas que aseguren el pago oportuno del salario devengado por la prestación de los servicios laborales.

Tener presente en cada una de sus estrategias y programas para el personal, los asuntos no profesionales de los trabajadores, como lo son: su familia, salud, aficiones, ofreciendo equilibrio entre las distintas facetas de su vida; muy posiblemente esta información se encuentra en peticiones y sugerencias que han sido reiterativas en el tiempo por parte de los trabajadores.

Se recomienda mediante un sondeo, identificar las personas que tienen expectativas de estudios superiores, con el objetivo de apoyar su desarrollo profesional a través de convenios interinstitucionales, facilitando la consecución de personas dentro de la empresa con excelentes

niveles académicos, es decir, apoyarlos en su formación, para que la empresa Dislicores alcance la planificación de carrera profesional de sus trabajadores internos.

Se hace necesario, tener una comunicación asertiva y permanente con los trabajadores a nivel nacional, para poder escuchar las diferentes propuestas, y así poder analizar y optar por la idea de mayor viabilidad e impacto para que sean llevadas a cabo.

Atendiendo los resultados de la encuesta aplicada, y evidenciando que la compañía no cuenta con políticas de reconocimiento para sus trabajadores. Se recomienda buscar campañas de premiación, tiempo de descanso, entre otras.

Contar con la opción de trabajo en casa o Teletrabajo, para personas que lo requieran, no sin antes hacer un estudio de necesidades y cumplimiento de requisitos.

Anexos

Instrumento a aplicar

Anexo 1. Encuesta

Nombre completo _____

Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo hace que trabaja para la organización?

3 meses o menos

más de 3 meses, pero menos de un año

Entre 1 y 3 años

Entre 3 y 5 años

Entre 5 y 7 años

Entre 7 y 10 años

Mas de10 años

Pregunta 2: ¿Cuál es el nivel de satisfacción con Dislicores S.A.S.?

Insatisfecho

Neutral

Satisfecho

Pregunta 3: En caso de no estar satisfecho explique aquí

Pregunta 4: Por favor valore su nivel de satisfacción con los siguientes aspectos:

Salario

Flexibilidad de Horario

Oportunidad de ascenso

Oportunidad decrecimiento profesional

Beneficios sociales (primas, vacaciones, subsidio familiar, prestamos, seguros)

Incentivos (comisión, felicitaciones, reconocimientos, tiempo libre y otros)

Puntualidad en el pago de salario

Relación entre los trabajos que desempeña y sus capacidades

Relaciones entre su sueldo y esfuerzo (trabajo)

Seguridad en el trabajo

Carga de trabajo

Pregunta 5: ¿La Empresa le brinda oportunidades para dedicarle tiempo a los programas de recreación con su familia?

No= Nunca brinda oportunidades

Poco= solo brinda algunas oportunidades

Si= Brinda oportunidades

Pregunta 6: ¿Se siente seguro y estable con su empleo?

Si

No

Pregunta 7: Considera satisfactoria las instalaciones de su trabajo, ¿Cuál es su opinión sobre los siguientes aspectos?

Espacio físico

Ergonomía

Temperatura

Ruido

Ventilación

Iluminación

Pregunta 8: Nivel de satisfacción con su posición jerarquía en el trabajo.

Comunicación con mi jefe/supervisor

Realimentación, oportuna sobre su desempeño

Los conocimiento y actitudes de mi jefe y supervisor

Participación en la toma de decisiones sobre asuntos relacionados con su

Reconocimiento recibido por su desempeño laboral

Comunicación con mi jefe/supervisor

Trato justo en mi trabajo

Pregunta 9: ¿Qué tipo de vinculación tiene en la empresa?

Carrera administrativa

Provisional

Temporal

Contratista

Pregunta 10: ¿Estaría dispuesto a que midan su productividad para participar por acciones de incentivos?

Si

No

Pregunta 11: ¿Conoce compañeros que hayan sido reconocidos en el desarrollo de su trabajo?

Si

No

Pregunta 12: ¿Sabe usted si hay dependencia o equipo de trabajo en los que se hagan acciones de reconocimiento a lo laboral?

Si

No

Pregunta 13: ¿Cree usted que la gestión del talento humano es importante en la empresa?

Si

No

Pregunta 14: ¿En qué área de la empresa cree usted que se maneja la gestión del talento humano?

Recursos humanos

Contabilidad

Producción

Comercial

Gerencia

Sistemas

Todas las anteriores

Pregunta 15: ¿Cree usted que un mal ambiente laboral puede llegar a afectar la empresa en todas sus áreas?

Falso

Verdadero

Pregunta 16: ¿Qué clases de incentivos y compensaciones conoce?

Seguros de vida

Vacaciones

Seguros de salud

Restaurantes

Transporte

Otros

Referencias

- Admin. (2018, June 12). *8 Consejos para Fidelizar Empleados en tu Empresa*. Efiempresa LLC. <https://efiempresa.com/blog/efiempresafidelizareempleados/#:~:text=Fidelizar%20empleados%20es%20el%20m%C3%A9todo,que%20genera%20alguna%20retribuci%C3%B3n%20monetaria.>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill. (pp.296-298). <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350&pg=296>
- de, E. (2021, October 4). *¿Qué es el salario emocional y cuáles son sus beneficios?* Legis.com.co; Legis Editores. <https://blog.legis.com.co/talento-humano/que-es-el-salario-emocional-y-sus-beneficios>
- de, M. (2019). *Definiciones básicas del mercado de trabajo en Colombia*. Minsalud.gov.co. <https://www.minsalud.gov.co/trabajoEmpleo/Paginas/definiciones.aspx>
- del, c., rojas Hernández, p., cristina, i., hidalgo, p., Osorio Flórez, j., David, j., & Piedrahita, g. (2016). *proyecto de gestión del talento humano caracterización de la estructura organizativa administrativa y funcional de la fundación oncólogos de occidente en el año 2.016*. <https://repositorio.ucm.edu.co/bitstream/10839/1510/1/Carolina%20del%20Pilar%20Rojas%20H.pdf>
- Dislicores. (2016). *¿Quiénes somos en Dislicores?* Dislicores.com. <https://www.dislicores.com/quienes-somos>
- Eduardo, C. (2022). *Clima organizacional en Colombia El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Urosario.edu.co. <https://doi.org/958-8225-87-6>

- Esteban, J., Correa, T., Maria, L., Bedoya, P., Isabel, M., & Suarez, G. (n.d.). *PRINCIPALES CAUSAS DE DESERCCION LABORAL DEL PERSONAL*. Retrieved February 5, 2023, from <https://repository.ces.edu.co/bitstream/handle/10946/6150/Causas%20%20de%20deserccion%20laboral%20personal%20medico.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=%E2%80%9CLa%20desercci%C3%B3n%20laboral%20se%20refiere>
- Encuesta, G. (n.d.). *Boletín Técnico Principales indicadores del mercado laboral*. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_oct_22.pdf
- Fong Reynoso, C., Flores Valenzuela, K. E., & Cardoza Campos, L. M. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova Scientia*, 9(19). <https://doi.org/10.21640/ns.v9i19.739>
- Gan, F. (2013). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. In *Unad.edu.co*. Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=300>
- Guía para fidelizar a los colaboradores de tu empresa*. (2021, November 19). Wwww.e-F.co. <https://www.e-f.co/blog/gu%C3%ADa-para-fidelizar-a-los-colaboradores-de-tu-empresa>
- Giner, R., Rosario, & Blasco, H. (2018). Dirección de recursos humanos. Gestión de personas. *Colección Académica*. <https://doi.org/978-84-9048-731-00>
- González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.). Universidad del Norte. (pp.235-264). https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=edslive&scope=site&ebv=EB&ppid=pp_235

Hernández Palma, H., Monterrosa Assia, F. y Muñoz Rojas, D. (2017). *Cultura De Prevencion Para La Seguridad Y Salud en El Trabajo en El Ámbito Colombiano*. Advocatus,

14(28). (pp. 1-15). <https://doi->

[org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.18041/01240102/advocatus.28.8899](https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.18041/01240102/advocatus.28.8899)

Inicio - Ministerio del trabajo. (2013). Mintrabajo.gov.co.

<https://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/inicio>

Ley 50 de 1990 - Gestor Normativo. (2021, December 15). Funcionpublica.gov.co.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=281>

eyes esde 1992 - Vigencia expresa y control de constitucionalidad

[*CODIGO_SUSTANTIVO_TRABAJO*]. (2022). Secretariasenado.gov.co.

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html

Leyes desde 1992 - Vigencia expresa y control de constitucionalidad

[*CONSTITUCION_POLITICA_1991*]. (2022). Secretariasenado.gov.co.

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html

Messina, J. (2016, November 8). *La productividad de las empresas y los salarios de los*

trabajadores - Ideas que Cuentan. Ideas Que Cuentan. <https://blogs.iadb.org/ideas-que->

[cuentan/es/la-productividad-de-las-empresas-y-los-salarios-de-los-trabajadores/](https://blogs.iadb.org/ideas-que-cuentan/es/la-productividad-de-las-empresas-y-los-salarios-de-los-trabajadores/)

Mónica García Solarte. (2022). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación*

Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43–61.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

Morquera, N. (2017). *Factores que influyen en el ausentismo laboral y su impacto en el clima*

organizacional. Obtenido de Presentado Como Requisito Parcial Para Optar Al Título De

Especialización En Alta Gerencia. Universidad Militar Nueva Granad:

- <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17172/MosqueraTaveraNancy2017%20.pdf;jsessionid=CB3262027CDD93A5BA8ABEC41A1198F0?sequence=1>
- Oltra Comorera, V. (2013). (pp.181-188). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC.
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=181>
- Población, total - Colombia | Data.* (2022). Bancomundial.org.
<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=CO>
- Principales Resultados.* (n.d.). Retrieved December 11, 2022, from
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/pres_empleo_oct_22.pdf
- Ramos, P. (2015). *Planificación y gestión de recursos humanos* (2a.ed.). Editorial
 55).<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44>
- Resolución Conjunta 1016 de 1989 Ministerio del Trabajo.* (2023). Alcaldiabogota.gov.co.
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=5412>
- Ribes, G., M^a, G., Perelló, R., Aurelio, M., & Blasco, H. (n.d.). *DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Gestión de personas.*
<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/113116/IPP-Ribes%3bPerell%c3%b3%3bHerrero%20-%20Direcci%c3%b3n%20de%20recursos%20humanos.%20Gesti%c3%b3n%20de%20personas.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Roberto Luna Arocas. (2017). *Gestión del talento.* Ediciones Pirámide. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=142>
- Solarte, G., Vargas, M., & González, C. H. (2023). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. In *Unad.edu.co*. Programa Editorial Universidad del Valle.
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=107>

Vista de Cultura de prevención para la seguridad y salud en el trabajo en el ámbito colombiano
/ *Advocatus*. (2022). Unilibre.edu.co.

<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/advocatus/article/view/889/7070>

23 *Condiciones de trabajo (Plataforma de recursos de trabajo decente para el desarrollo sostenible)*. (2016). Ilo.org. <https://www.ilo.org/global/topics/dw4sd/themes/working-conditions/lang--es/index.htm>