

**Propuesta para el diseño e implementación de un sistema integral de compensación y
bienestar en DUPRAT & MERCY S.A.S**

Andres Mauricio Aponte Rubio

Claudia Natalia Beltran Bernal

Geidi Natalia Cruz Rueda

Jessica Andrea Castañeda Rodríguez

Yelitza Gabriela Arciniegas Grueso

Asesor

Valentina Murillo Cifuentes

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de Empresas

2026

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado, con profundo cariño y agradecimiento, a nuestras familias, quienes han sido el pilar que nos ha sostenido durante todo este camino académico. Su apoyo constante, su paciencia y la comprensión que nos brindaron en cada etapa de este proceso fueron la fuerza que nos impulsó a avanzar, aun cuando las dificultades parecían mayores.

A Dios, por acompañarnos en cada paso, por darnos la fortaleza para superar los obstáculos y por regalarnos la sabiduría necesaria para alcanzar nuestras metas. Su presencia ha sido nuestra luz y guía en este recorrido.

A la Universidad, por abrirnos las puertas del conocimiento y ofrecernos la oportunidad de formarnos profesionalmente. Agradecemos profundamente no solo la posibilidad de culminar nuestra carrera, sino también de realizar este Diplomado de Profundización, que representa un avance significativo en nuestro crecimiento personal y profesional.

Este logro no es únicamente nuestro. Pertenece también a quienes creyeron en nosotros, a quienes nos animaron con sus palabras, a quienes celebraron cada uno de nuestros progresos. A cada una de esas personas, les expresamos nuestro más sincero agradecimiento.

Con especial afecto y gratitud.

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a todas las personas e instituciones que hicieron posible la culminación de este trabajo y de nuestro proceso formativo.

En primer lugar, damos gracias a Dios por regalarnos la fortaleza, la sabiduría y la constancia necesarias para alcanzar este logro tan importante en nuestra vida profesional.

A nuestras familias, por su cariño incondicional, por su paciencia y por acompañarnos con firmeza durante todo este camino académico. Gracias por entender nuestras ausencias, por alentarnos en los momentos más difíciles y por celebrar con nosotros cada avance.

A la Universidad, por brindarnos una formación de calidad y por ofrecernos las herramientas que han enriquecido nuestro desarrollo profesional. Agradecemos de manera especial la oportunidad de realizar este Diplomado de Profundización, que ha sido un aporte valioso para nuestra preparación.

A nuestros docentes y tutores, por compartir su experiencia, sus conocimientos y por orientarnos con dedicación en cada etapa del proceso. Su compromiso con nuestra formación ha sido esencial para nuestro crecimiento académico y profesional.

A la empresa DUPRAT & MERCY S.A.S., por permitirnos llevar a cabo este proyecto y por la disposición para colaborar con la información necesaria para su desarrollo.

A nuestros compañeros de estudio, por su apoyo, por el trabajo en equipo y por hacer de esta etapa una experiencia llena de aprendizajes y buenos momentos.

Y a todas las personas que, de alguna manera, nos brindaron su ayuda, sus consejos o una palabra de aliento a lo largo de este recorrido.

A todos ustedes, nuestro más sincero y sentido agradecimiento.

Resumen

Este trabajo examina el sistema de compensación y bienestar de DUPRAT & MERCY S.A.S., una empresa dedicada a la producción y distribución de medicamentos homeopáticos que cuenta con menos de cincuenta colaboradores. Durante el análisis se identificaron varios retos relacionados con la motivación, la retención del personal y la percepción de equidad en las políticas de compensación, factores que influyen directamente en el clima laboral y en el desempeño colectivo del talento humano.

A partir de estos hallazgos, se propone estructurar un modelo de compensación más equilibrado, que combine beneficios económicos y no económicos, alineado con los objetivos estratégicos de la organización y las necesidades reales de los trabajadores. Asimismo, se plantea fortalecer los programas de bienestar mediante acciones como formación continua, equilibrio entre vida personal y laboral, espacios de descanso y opciones de flexibilidad, con el fin de aumentar la motivación y mejorar la experiencia de los colaboradores.

El objetivo general es analizar el estado actual del sistema de compensación y bienestar, identificando las brechas existentes frente a las prácticas recomendadas en el sector. Como objetivos específicos, se plantea diseñar indicadores de evaluación, formular un plan de implementación sostenible y fortalecer la comunicación interna para que los colaboradores comprendan y valoren los beneficios ofrecidos. Con ello se busca incrementar la **motivación**, el sentido de pertenencia y disminuir la rotación del **talento** humano.

Palabras clave: Compensación, bienestar, motivación, retención, rotación.

Abstract

This paper examines the compensation and welfare system at DUPRAT & MERCY S.A.S., a company dedicated to the production and distribution of homeopathic medicines with fewer than fifty employees. During the analysis, several challenges were identified related to motivation, staff retention, and the perception of fairness in compensation policies, factors that directly influence the work environment and the collective performance of human talent.

Based on these findings, we propose structuring a more balanced compensation model that combines economic and non-economic benefits, aligned with the organization's strategic objectives and the real needs of its workers. We also propose strengthening welfare programs through actions such as continuous training, work-life balance, rest areas, and flexibility options, in order to increase motivation and improve the employee experience.

The overall objective is to analyze the current state of the compensation and welfare system, identifying gaps in relation to recommended practices in the sector. Specific objectives include designing evaluation indicators, formulating a sustainable implementation plan, and strengthening internal communication so that employees understand and value the benefits offered. The aim is to increase motivation and a sense of belonging and reduce talent turnover.

Keywords: Compensation, welfare, motivation, retention, turnover.

Tabla de Contenido

Introducción	14
Justificación	16
Objetivos.....	18
Objetivo General.....	18
Objetivos Específicos	18
1. Selección y contratación	19
Análisis	19
Compensación y Bienestar	21
2. Inducción, entrenamiento y capacitación.....	23
2.1 Plan De Inducción	23
2.2. Plan De Entrenamiento.....	25
2.3. Plan De Capacitación (Resumido).....	26
2.3.1. Objetivo del Plan de Capacitación.....	26
3. Clima organizacional	28
Objetivos.....	29
Objetivo general.....	29
Objetivos específicos	29
Teorías motivacionales	29
Marco teórico.....	31
Marco Legal.....	31
Metodología enfocada en el clima organizacional y su aplicación práctica en la empresa....	32
Enfoque Metodológico	32

4. Sistemas de Compensación y Bienestar Laboral	34
Marco Teórico	34
Componentes del Sistema de Compensación	35
Bienestar Laboral y Calidad de Vida en el Trabajo.....	37
Modelos Teóricos del Bienestar Laboral.....	38
Relación entre Compensación, Bienestar y Desempeño Organizacional	40
Marco Legal.....	42
Conclusiones.....	49
Recomendaciones	52
Referencias Bibliográficas	54

Lista de Tablas

Tabla 1

2. PLAN DE INDUCCIÓN, ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN

Tabla 1

Fases del programa de inducción corporativa

Fase	Contenido temático	Duración	Responsable	Metodología
Fase 1: Inducción Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> - Historia y filosofía organizacional - Misión, visión y valores - Estructura organizacional - Políticas generales y código de ética - Sistema de compensación y bienestar 	1 día (8 horas)	Gerencia General + Recursos Humanos	Presencial: Presentación interactiva, recorrido por instalaciones, entrega de manual del colaborador.
Fase 2: Inducción al Cargo	<ul style="list-style-type: none"> - Descripción detallada del cargo - Funciones y responsabilidades - Procedimientos operativos específicos - Herramientas y sistemas digitales 	1 semana	Jefe inmediato + Colaborador tutor	Presencial: Capacitación práctica, observación, acompañamiento directo.

	- Indicadores de desempeño			
Fase 3: Seguimiento y Adaptación	- Evaluación de adaptación al cargo - Retroalimentación bidireccional - Identificación de necesidades de refuerzo - Ajustes al plan de trabajo	3 meses	Recursos Humanos + Jefe inmediato	Reuniones periódicas (al mes, a los dos meses y a los tres meses).

Tabla 2

Cronograma de inducción específica por cargo

Día	Actividad	Objetivo	Herramientas
Día 2	Presentación del equipo de trabajo y del cargo	Conocer al equipo y comprender el rol dentro del proceso	Manual de funciones, organigrama del área
Día 3	Capacitación en procedimientos operativos estándar	Conocer los procesos y protocolos del área	Procedimientos documentados, listas de chequeo
Día 4	Entrenamiento práctico supervisado	Ejecutar tareas bajo supervisión directa	Acompañamiento del tutor asignado
Día 5	Simulación y práctica de funciones críticas	Validar comprensión y manejo de responsabilidades clave	Casos prácticos, ejercicios situacionales
Día 6	Evaluación inicial y retroalimentación	Identificar fortalezas y oportunidades de mejora	Formato de evaluación de inducción

Nota. El tutor asignado debe ser un colaborador con experiencia, competencias pedagógicas y disponibilidad.

Tabla 3*Formato de evaluación de seguimiento de inducción*

Criterio de evaluación	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Observaciones
Conocimiento de la organización	1-5	1-5	1-5	
Dominio de funciones del cargo	1-5	1-5	1-5	
Manejo de herramientas y sistemas	1-5	1-5	1-5	
Integración al equipo de trabajo	1-5	1-5	1-5	
Cumplimiento de normatividad	1-5	1-5	1-5	
Actitud y compromiso	1-5	1-5	1-5	
Promedio general				

Nota. Escala: 1=Deficiente, 2=Regular, 3=Aceptable, 4=Bueno, 5=Excelente. Promedio mínimo aprobatorio: 3.5

Tabla 4*Programa de entrenamiento por área funcional*

Área	Competencias a entrenar	Metodología	Duración	Periodicidad	Responsable
Producción	<ul style="list-style-type: none"> - Buenas prácticas de manufactura (BPM) - Control de calidad de productos - Manejo de equipos 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación teórica inicial - Práctica supervisada - Evaluación de competencias 	16 horas	Inicial + refuerzo trimestral	Jefe de Producción + Aseguramiento de Calidad

	especializado s - Documentación de procesos				
Comercial/Ventas	- Técnicas de venta consultiva - Conocimiento del portafolio de productos - Servicio al cliente - Manejo de objeciones - CRM y herramientas digitales	- Talleres prácticos - Role playing - Acompañamiento en campo - Análisis de casos	12 horas	Inicial + refuerzo semestral	Gerente Comercial + Coach de ventas
Administrativa	- Sistemas de gestión documental - Software contable y administrativo - Normatividad tributaria	- Capacitación técnica - Simulaciones - Práctica con casos reales	10 horas	Inicial + actualización anual	Coordinador Administrativo

	actualizada - Gestión de proveedores				
Logística/Despachos	- Gestión de inventarios - Empaque y rotulado - Normatividad de transporte - Sistemas de trazabilidad	- Entrenamiento en el puesto - Procedimientos operativos - Auditorías prácticas	8 horas	Inicial + refuerzo semestral	Jefe de Logística
Transversal (Todos)	- Trabajo en equipo - Comunicación efectiva - Resolución de conflictos - Uso de herramientas Office	- Team building - Talleres vivenciales - Dinámicas grupales	8 horas	Anual	Recursos Humanos + Facilitador externo

Nota. El entrenamiento inicial es obligatorio para nuevos colaboradores; los refuerzos aplican según evaluación de desempeño.

Tabla 5*Fuentes de identificación de necesidades de capacitación*

Fuente	Método	Responsable	Frecuencia
Evaluación de desempeño	Análisis de brechas entre desempeño esperado y real	Jefes de área + RRHH	Anual
Encuesta de necesidades	Consulta directa a colaboradores sobre intereses de formación	Recursos Humanos	Anual
Cambios tecnológicos	Identificación de nuevas herramientas o sistemas	Gerencia + Jefes de área	Cuando aplique
Cambios normativos	Actualizaciones legales del sector farmacéutico	Aseguramiento de Calidad	Cuando aplique
Objetivos estratégicos	Competencias requeridas para nuevos proyectos	Gerencia General	Anual

Nota. El DNC garantiza que la capacitación responda a necesidades reales y no a tendencias pasajeras.

Introducción

Los sistemas de compensación y bienestar abarcan temas más profundos, más allá de la normatividad legal vigente y la remuneración obligatoria frente a un contrato de trabajo. La compensación incluye también beneficios, por un lado, económicos como lo son las bonificaciones, comisiones y los no económicos que conllevan al mejoramiento de la salud física, mental y social. Teniendo en cuenta esto, es importante que las organizaciones tengan en cuenta estos beneficios, ya que estos permiten que el personal tenga un equilibrio entre la productividad y la satisfacción laboral; además de ello, aplicar o tener un sistema de compensación y bienestar impacta positivamente para el desarrollo de las funciones de cada persona, permitiendo que en toda organización exista un buen clima organizacional.

Programas o incentivos como la educación, el ocio, el cuidado familiar y personal, tiempos flexibles de trabajo entre otros; alineadas a los objetivos de la organización, tienen beneficios también frente a la retención del talento, ya que si el personal se encuentra satisfecho en el lugar donde trabaja, existirá un gana-gana, por un lado el sentido de pertenencia, la motivación va a permitir que la productividad se vea reflejada en el aumento de la misma, o el en el mejoramiento de los procesos, permitiendo la estabilidad y evitando la rotación de personal.

Hoy por hoy, las organizaciones se desempeñan en un entorno cada vez más competitivo, por lo que contar con buenos sistemas de compensación y bienestar se ha vuelto algo primordial. Entender que el bienestar de los colaboradores influye directamente en su trabajo y por ende en la productividad, es un tema que muchas organizaciones están buscando equilibrar.

Cuando una empresa cuida a sus colaboradores y les ofrece condiciones que apoyan su desarrollo y calidad de vida, no solo mejora su cultura interna, sino que también fortalece su capacidad para atraer y retener al talento humano y mantenerse dentro del mercado competitivo.

Justificación

En el contexto empresarial contemporáneo, las organizaciones enfrentan el reto de mantener un equilibrio entre la productividad, la satisfacción laboral y la sostenibilidad del talento humano. La empresa DUPRAT & MERCY S.A.S., dedicada a ofrecer soluciones en el ámbito de la producción y distribución de medicamentos homeopáticos, no es ajena a esta realidad. A pesar de contar con un equipo de trabajo comprometido, se han identificado dificultades relacionadas con la motivación, la retención del personal y la percepción de equidad en los sistemas de compensación e incentivos, aspectos que impactan de manera directa el clima organizacional y el desempeño colectivo. En los últimos años, las condiciones del entorno laboral han cambiado drásticamente, impulsadas por la globalización, la digitalización y la incorporación de nuevas generaciones con expectativas diferentes frente al trabajo. Estos cambios exigen que las empresas, como DUPRAT & MERCY S.A.S., adopten estrategias de bienestar y compensación más integrales, flexibles y sostenibles, que trasciendan las recompensas económicas y promuevan la realización personal, el sentido de pertenencia y la estabilidad emocional de los colaboradores. Sin embargo, en muchos casos, las políticas de incentivos existentes carecen de una estructura coherente que articule los objetivos organizacionales con las necesidades reales del talento humano, lo que genera desmotivación, rotación y bajo compromiso institucional.

De esta situación emerge la necesidad de diseñar y fortalecer sistemas de compensación y bienestar que respondan a los principios de sostenibilidad del talento, entendida como la capacidad de la organización para atraer, desarrollar y conservar a sus colaboradores mediante políticas justas, transparentes y orientadas al desarrollo integral. Analizar cómo la implementación de políticas de incentivos bien diseñadas puede mejorar la motivación y el

desempeño del personal en DUPRAT & MERCY S.A.S. se convierte, por tanto, en una oportunidad de investigación que permitirá aportar tanto al conocimiento académico como a la gestión práctica del talento humano dentro de la empresa. De esta manera para la empresa DUPRAT & MERCY S.A.S. debe diseñar políticas que incentiven de manera estratégica las cuales se alineen con los objetivos de la organización y las necesidades de los colaboradores y así posiblemente retener a este cliente interno vital para el desarrollo de las funciones al interior de la empresa evitando un alto índice de rotación de personal, es así como analizando las necesidades y expectativas de los colaboradores se deben definir objetivos claros y medibles los cuales pueden llevar a la empresa a conocer de primera mano cual o cuales será los tipos de incentivos que los colaboradores requieren además de que deben de ser medibles se deben comunicar eficazmente conociendo la opinión de todo el personal de talento humano ya que se debe monitorear, implementar y ajustar, para que posteriormente la empresa DUPRAT & MERCY S.A.S. pueda integrarla volviéndola parte de su cultura y valores corporativos los cuales son claves a la hora de difundir el impacto de los incentivos al interior de la organización.

Objetivos

Objetivo General

Analizar cómo se encuentra actualmente el sistema de compensación y bienestar en DUPRAT & MERCY S.A.S., identificando las diferencias entre lo que se hace hoy y las mejores prácticas del sector, así como las necesidades y expectativas reales de los colaboradores.

Objetivos Específicos

Diseñar un modelo de compensación equilibrado que combine beneficios económicos y no económicos para el bienestar físico y emocional, además de opciones de flexibilidad laboral, oportunidades de crecimiento profesional, alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.

Crear programas de bienestar más completos y diferenciados en temas como formación continua, equilibrio entre la vida laboral y personal, espacios de ocio y recreación, y cuidado integral, para responder mejor a las distintas necesidades de los empleados.

Definir indicadores claros para medir y monitorear el impacto del sistema de compensación y bienestar en aspectos como satisfacción laboral, ambiente de trabajo, productividad y niveles de rotación de personal.

Elaborar un plan de implementación gradual y sostenible que tenga en cuenta los recursos disponibles, priorizando las iniciativas que generen mayor impacto y estableciendo un cronograma realista para llevarlas a cabo.

Mejorar la comunicación interna del sistema a través de estrategias que garanticen que todos los colaboradores conozcan, entiendan y valoren los beneficios ofrecidos, aumentando así su uso y la percepción positiva sobre ellos.

1. Selección y contratación

Análisis

El proceso de reclutamiento es sencillo y se ajusta perfectamente a la realidad; DUPRAT & MERCY S.A.S., es un equipo pequeño, de menos de cincuenta personas. Por eso, cada nueva incorporación importa y se nota en el día a día y en la atención que damos a nuestros clientes. Más allá de los conocimientos técnicos, se enfocan en las habilidades humanas y los valores. Para trabajos de entrega, atención al público y apoyo operativo, se necesita gente responsable, honesta y comprometida.

La identificación de necesidades de talento humano se deriva a partir de las vacantes o rotación de personal, por otro lado, el perfil que se necesite debe cumplir con competencias específicas y experiencia previa.

La evaluación incluye revisar documentos, verificar experiencias anteriores, hacer entrevistas y, pruebas. No es un proceso complicado, pero sí cuidadoso y justo. Lo que más valoramos es la transparencia. Hablamos con honestidad sobre lo que ofrecemos y lo que esperamos. Esto evita malentendidos futuros y construye relaciones laborales más sólidas. La empresa cuyo proceso de selección y contratación busca alinearse con las necesidades estratégicas de talento humano, las cuales garanticen la vinculación de personal calificado, confiable y el cual se ajuste a su cultura organizacional. La empresa maneja una estructura administrativa funcional, en la que el área de recursos humanos garantice la vinculación más apta e idónea para las necesidades de la empresa.

De esta manera el proceso de selección y contratación en DUPRAT & MERCY S.A.S funciona de manera normal básicamente, pero requiere un mayor ajuste para poder formalizarse,

de manera adecuada, implementando protocolos idóneos para lograr mejorar la calidad del talento vinculado, alcanzando una rotación muy baja la cual optimizará los tiempos del proceso.

El proceso de selección y contratación en DUPRAT & MERCY S.A.S. refleja la dinámica propia de una empresa pequeña, donde cada incorporación tiene un impacto significativo tanto en la operación diaria como en el clima laboral. Actualmente, el proceso se caracteriza por ser sencillo, práctico y centrado en la revisión de documentos, verificación de experiencias, aplicación de entrevistas y algunas pruebas básicas. Si bien este enfoque ha permitido cubrir las necesidades inmediatas de talento, aún no se encuentra completamente alineado con los estándares contemporáneos de la Gerencia del Talento Humano ni con las exigencias estratégicas del entorno empresarial.

En términos generales, el proceso se orienta hacia la búsqueda de personas responsables, honestas y comprometidas con las funciones operativas y de atención al público. Este énfasis en competencias humanas es pertinente y coherente con la cultura organizacional, especialmente en un equipo de menos de cincuenta colaboradores, donde las relaciones interpersonales y la adaptabilidad son fundamentales. Sin embargo, se identifican oportunidades de mejora relacionadas con la formalización, estandarización y mayor rigor metodológico del proceso.

En la fase de reclutamiento, la empresa tiende a utilizar medios tradicionales y locales, lo que limita el alcance y diversidad de los postulantes. La ausencia de un banco de hojas de vida actualizado, el uso limitado de plataformas digitales y la falta de filtros preliminares sistematizados representan brechas que impactan la eficiencia del proceso. Incluir herramientas tecnológicas y fuentes de reclutamiento digitales permitiría ampliar la calidad y el volumen de candidatos potenciales.

Este análisis preliminar evidencia la necesidad de avanzar hacia un proceso más estructurado, técnico y estratégico, que garantice la incorporación de personal idóneo y contribuya a la consolidación del talento humano como un pilar fundamental del crecimiento organizacional.

Compensación y Bienestar

El sistema de compensación y bienestar es un componente clave del clima organizacional y de la estrategia de gestión del talento. Su diseño e implementación adecuadas permite retener, atraer y motivar al personal, de igual manera fortalece la satisfacción laboral, el rendimiento y producción de la empresa.

Dentro de la compensación fija con la que cuenta DUPRAT & MERCY S.A.S. se encuentra el salario base, el cual se asigna teniendo en cuenta el nivel de educación, la experiencia y competencias, la responsabilidad del cargo y la capacidad financiera con la que cuenta de la empresa.

El impacto que tiene esta compensación es la falta de competitividad salarial, lo cual puede incrementar la rotación, disminuir la motivación y afectar la atracción de talento calificado.

Por otro lado, DUPRAT & MERCY S.A.S. busca implementar la compensación variable premiando el desempeño y cumplimiento de objetivos, entre los cuales se encuentran bonos por desempeño individual, comisiones por ventas, entre otros. Lo anterior permitirá que la compañía tenga oportunidades de mejora como alinear los indicadores con los objetivos estratégicos, poder mantener criterios transparentes y medibles y evitar incentivos que generen conductas contrarias a los valores de la empresa.

Es así como DUPRAT & MERCY S.A.S tener los salarios base más las bonificaciones puede ser una buena fórmula para motivar a los colaboradores de manera competitiva, pero se busca precisamente evitar la alta rotación, la solución no es solo subir bonos, sino rediseñar el modelo de compensación y fortalecer el bienestar organizacional.

La clave está en ofrecer seguridad económica, sentido de pertenencia y desarrollo profesional para lo cual se debe proponer, analizar, diseñar y crear el programa de bienestar laboral más favorable para ambas partes tanto en la empresa cubriendo unas necesidades específicas como un modelo personalizado integrado de bienestar integral, para lo cual se inicia desde la base de desarrollo para la inducción, entrenamiento y capacitación del plan a seguir para los colaboradores.

2. Inducción, entrenamiento y capacitación

El desarrollo del talento humano en DUPRAT & MERCY S.A.S. requiere de un sistema integral que no solo facilite la adecuada incorporación de nuevos colaboradores, sino que también fortalezca de manera constante las competencias y habilidades del equipo actual. Este plan se construye sobre tres pilares fundamentales: La inducción como proceso de integración organizacional, el entrenamiento como herramienta para desarrollar capacidades específicas y la capacitación como estrategia continua de actualización y crecimiento profesional

El plan está diseñado para ser flexible y práctico, ajustándose a la dinámica operativa y a los recursos disponibles sin perder rigurosidad ni efectividad. Además, incorpora el uso de tecnologías que facilitan los procesos de formación, como plataformas virtuales, herramientas de seguimiento del aprendizaje y aplicaciones de comunicación interna, permitiendo optimizar tiempos, mejorar la participación del personal y asegurar un acompañamiento más cercano y eficiente.

2.1 Plan De Inducción

2.1.1 Objetivo del Plan de Inducción

Garantizar que los nuevos colaboradores se integren de manera efectiva a la cultura organizacional de DUPRAT & MERCY S.A.S., brindándoles la información, las herramientas y el acompañamiento necesarios para que puedan asumir sus funciones con seguridad, claridad y eficiencia desde el primer día.

Este proceso incluye el uso de herramientas tecnológicas —como plataformas internas, módulos de formación virtual, aplicaciones de comunicación y sistemas de gestión documental— que facilitan el acceso a la información y permiten un seguimiento más cercano del avance del colaborador durante su adaptación.

1.2 Alcance

El plan de inducción está dirigido a todo el personal que ingrese a la empresa, sin importar su tipo de contrato o área de trabajo. El proceso tiene una duración total de tres meses, organizados en fases progresivas que combinan actividades presenciales, espacios de acompañamiento y recursos tecnológicos que apoyan el aprendizaje del nuevo colaborador.

1.3 Contenidos

- Misión, visión y valores corporativos
- Estructura organizacional
- Políticas generales y código de ética
- Reglamento interno de trabajo

1.4 Actividades:

- Capacitación presencial
- Tiempos de break y onces
- Actividades lúdicas
- Evaluación
- Encuesta de satisfacción

1.5 Documentos / Recursos:

- Diapositivas sobre el tema a tratar / TV o Videobean.
- Lista de Asistencia
- Evaluación de conocimientos
- Encuesta de satisfacción

2.2. Plan De Entrenamiento

2.2.1. Objetivo del Plan de Entrenamiento

Fortalecer las competencias técnicas y operativas propias de cada cargo, asegurando que los colaboradores desarrollen las habilidades prácticas necesarias para desempeñar sus funciones con calidad, eficiencia y seguridad. Este proceso contribuye directamente al cumplimiento de los objetivos estratégicos de DUPRAT & MERCY S.A.S. y al mejoramiento continuo del rendimiento del equipo.

El plan incorpora el uso de tecnologías que apoyan el aprendizaje práctico, como simuladores digitales, plataformas de microlearning, registros electrónicos de desempeño y herramientas interactivas que permiten evaluar el progreso en tiempo real.

El entrenamiento se distingue de la capacitación porque está orientado al desarrollo de habilidades operativas de aplicación inmediata en el puesto de trabajo. Chiavenato (2009) lo define como un proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas adquieren conocimientos, aptitudes y destrezas con base en objetivos claramente establecidos.

El modelo de entrenamiento adoptado por DUPRAT & MERCY S.A.S. toma como referencia el ciclo de aprendizaje experiencial de Kolb, compuesto por cuatro etapas:

- **Experiencia concreta:** Práctica directa de las tareas del cargo.
- **Observación reflexiva:** Análisis guiado sobre lo realizado.
- **Conceptualización abstracta:** Comprensión teórica y estructurada de los procesos.
- **Experimentación activa:** Aplicación de mejoras en nuevas situaciones de trabajo.

2.2 Contenidos

- Manual de funciones, donde se detalla las actividades a realizar.
- Explicación por el jefe inmediato o par directo sobre las funciones.
- Práctica de algunas actividades.
- Evaluación del proceso realizado.

2.3 Documentos / Recursos:

- Manual de funciones digitalizado.
- Equipos de tecnología y/o herramientas a usar en la labor.

2.3. Plan De Capacitación (Resumido)

2.3.1. Objetivo del Plan de Capacitación

Promover el desarrollo continuo de los colaboradores de DUPRAT & MERCY S.A.S., fortaleciendo competencias técnicas, estratégicas y comportamentales que aporten al crecimiento profesional y al logro de los objetivos organizacionales. Este plan integra herramientas tecnológicas como plataformas virtuales, aulas digitales y contenidos interactivos que facilitan el aprendizaje y la actualización constante.

2.3.2 Fundamentación Teórica

A diferencia del entrenamiento, la capacitación busca desarrollar conocimientos y habilidades de mediano y largo plazo. Según Dessler (2015), se centra en dotar a los empleados de las habilidades necesarias para su labor, mientras que el desarrollo abarca aprendizajes que trascienden el rol actual.

El plan se fundamenta en tres principios:

1. **Alineación estratégica:** responder a las necesidades de la empresa.
2. **Enfoque en competencias:** fortalecer habilidades medibles y relevantes.

3. **Aprendizaje continuo:** promover una cultura de actualización permanente apoyada en recursos tecnológicos como plataformas LMS, videoconferencias y bibliotecas digitales.

2.3.3 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)

Previo al diseño del plan, se realiza un diagnóstico para identificar brechas de formación mediante herramientas como evaluaciones digitales, encuestas virtuales, entrevistas y análisis de indicadores. El uso de software de gestión del talento permite priorizar necesidades y diseñar capacitaciones más pertinentes y efectivas.

En DUPRAT & MERCY S.A.S, la transformación digital no solo impulsa la eficiencia operativa, sino que también se convierte en una estrategia clave para fortalecer la retención del talento humano. Implementar tecnologías como sistemas integrados de gestión, automatización de procesos y plataformas permite optimizar tareas y mejorar la toma de decisiones.

Una de las mejores prácticas es promover una cultura de aprendizaje continuo, ofreciendo capacitaciones permanentes en herramientas digitales, manejo de datos y actualización regulatoria. Esto no solo mejora el desempeño, sino que también abre oportunidades de crecimiento profesional para los colaboradores, es fundamental fomentar espacios de innovación donde los equipos puedan proponer soluciones, experimentar y participar activamente en la mejora de procesos.

Otra práctica clave es asegurar que la transformación digital venga acompañada de procesos comunicativos claros, que reduzcan la incertidumbre y generen confianza. Mantener a los colaboradores informados sobre los cambios tecnológicos, sus beneficios y el impacto en sus funciones permite fortalecer el compromiso.

En conjunto, estas prácticas permiten que la transformación digital no solo modernice la operación de DUPRAT & MERCY S.A.S, sino que también potencie la motivación y fidelización del talento humano, fortaleciendo así la competitividad y la sostenibilidad de la organización.

3. Clima organizacional

Introducción

En el presente trabajo se hace especial relevancia de comprender que el clima organizacional y la motivación laboral constituyen elementos clave para el bienestar de los colaboradores y el logro de los objetivos institucionales para lo cual mediante una reflexión corporativa y accesible a todos los niveles se pone de manifiesto cómo el liderazgo, la comunicación asertiva y el reconocimiento inciden de manera directa en la actitud, el nivel de compromiso y el desempeño de las personas dentro de la organización siendo un mensaje que motiva a comprender y mejorar el ambiente laboral partiendo de que no es solo una responsabilidad organizacional, sino una oportunidad para generar equipos más comprometidos, productivos y alineados con los valores de la organización.

Es así como se desarrolla la actual metodología del proyecto, con énfasis en el clima organizacional y las teorías motivacionales, destacando las habilidades investigativas, analíticas y del trabajo colaborativo que se desempeñan en un entorno entendiendo que el bienestar de los colaboradores influye directamente en su trabajo y por ende en la productividad organizativa lo cual si ve determina desde una perspectiva global el trabajador más la productividad más la idónea compensación de su bienestar es igual al desarrollo corporativo de calidad.

Objetivos

Objetivo general

Analizar el clima organizacional de **DUPRAT & MERCY S.A.S.** aplicando teorías motivacionales, mediante una metodología de investigación sistemática que permita desarrollar habilidades de análisis, investigación en equipo.

Objetivos específicos

Aplicar teorías motivacionales relevantes (como Maslow, Herzberg o McClelland) para interpretar los resultados obtenidos sobre el clima organizacional.

Desarrollar habilidades de investigación mediante la búsqueda, selección y análisis de fuentes teóricas confiables.

Identifica la principal problemática para abordar soluciones determinantes que contribuyan al mejor desempeño organizacional desde el bienestar.

Teorías motivacionales

La Pirámide de Maslow: Esta teoría se basa en el impulso que tiene el ser humano para satisfacer sus necesidades humanas, desde las más básicas hasta la auto realización; consiste en 5 niveles:

1. *Fisiología:* Incluye las necesidades básicas como la alimentación, la bebida, el descanso, la respiración entre otros.
2. *Seguridad:* La seguridad física, el empleo, la seguridad moral, la seguridad familiar, etc.
3. *Afiliación:* El ser humano necesita relacionarse y sentirse aceptado por otros, por lo que busca relaciones de amistad, afecto, pareja entre otros.
4. *Reconocimiento:* La necesidad de auto reconocimiento, confianza, éxito y respeto.

5. *Auto realización*: Constituye el último eslabón de la pirámide, en el que encontramos necesidades como la creatividad, la espontaneidad, la resolución de problemas o la aceptación de hechos.

Teoría X y Y de McGregor

McGregors plantea dos teorías entorno a la motivación en el ámbito laboral. Por un lado, tenemos la teoría X, que sostiene que los empleados perezosos, que hay que coaccionarles o controlarles con sanciones para que alcancen las metas. La teoría X defiende que los empleados evitarán asumir responsabilidades y buscarán la seguridad por encima de todo, demostrando tener poca ambición.

Herzberg: La teoría de dos factores de Herzberg, también conocida como teoría de la motivación y la higiene, distingue los factores que causan satisfacción laboral (motivadores: reconocimiento, logro, crecimiento) y los que causan insatisfacción o necesidades carente (higiénicos: salario, condiciones de trabajo, supervisión, beneficios).

McClelland: McClelland categorizó las necesidades o motivos en logro, afiliación y poder, y los consideró influenciados por impulsores internos o factores extrínsecos; mejorar la propia actuación y ser eficiente en ella como elemento de satisfacción y que se basa en un buen equilibrio entre probabilidad de éxito y desafío, la necesidad de poder o deseo de influencia y reconocimiento y la necesidad de afiliación o de pertenencia, asociación y contacto cercano para con otros.

Marco teórico

La motivación es un proceso psicológico que impulsa y mantiene el comportamiento humano, la motivación a nivel organizacional influye directamente en el desempeño, la satisfacción laboral y el compromiso por parte de los trabajadores.

Según (Chiavenato 2009), la motivación se refiere a los factores internos y externos que estimulan a las personas a actuar, buscando satisfacer las necesidades personales y organizacional.

Por otra parte (Robbins y Judge 2017), definen que la motivación es como la voluntad de realizar altos niveles de esfuerzo para alcanzar metas organizaciones, condicionadas por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

Marco Legal

Constitución política de Colombia:

Artículo 25: El trabajo es un derecho y una obligación social y debe desarrollarse en condiciones signas y justas.

Código sustantivo del trabajo:

Regular las relaciones laborales y promueve condiciones que influyen en el clima organizacional en cuanto a la protección de la dignidad del trabajador, condiciones justas de trabajo y obligación del empleador a garantizar bienestar y respeto.

Ley 1010 de 2006 - Acoso laboral

Busca proteger la dignidad humana y la salud mental y el ambiente en el trabajo, estableciendo medidas contra conductas persistentes como maltrato, persecución, discriminación, entorpecimiento y otros hostigamientos en ámbitos públicos y privados.

Ley 1562 de 2012 - Sistema de riesgos laborales

Define los conceptos de accidente y enfermedad laboral, ampliando la afiliación obligatoria a trabajadores independientes y estudiantes, y estableciendo el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) como obligación para todas las empresas, con el fin de mejorar las condiciones de salud y seguridad de los trabajadores y prevenir incidentes y riesgos ocupacionales.

Decreto 1072 de 2015 - Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)

Establece directrices para garantizar condiciones dignas y seguras, incluyendo políticas, organización, planificación, evaluación y mejora continua en SST enfocado en la prevención de riesgos laborales y promoción de la salud, además de identificar y evaluar riesgos psicosociales, promover el bienestar físico y mental de los trabajadores.

Metodología enfocada en el clima organizacional y su aplicación práctica en la empresa

Enfoque Metodológico

El proyecto se desarrollará bajo un **enfoque mixto (cuantitativo – cualitativo)**, lo que permite:

- Medir de forma objetiva el clima organizacional.
- Comprender en profundidad las percepciones, motivaciones y actitudes de los colaboradores.

Este enfoque es especialmente adecuado para la empresa **DUPRAT & MERCY S.A.S**, donde coexisten procesos técnicos, presión por cumplimiento normativo y trabajo humano intensivo.

Tipo de Estudio

El estudio será:

Descriptivo, porque caracterizará el clima organizacional y el nivel de motivación.

- **Diagnóstico – aplicado**, porque los resultados se utilizarán para proponer mejoras reales.
- **Transversal**, ya que se recolectará la información en un solo momento.

Población y Muestra

Población: Todos los colaboradores de la empresa farmacéutica (call center, logística, domiciliarios).

Muestra: Se seleccionará una muestra representativa por áreas, por ejemplo:

- 40–60% del personal total.
- Incluyendo operarios, técnicos, profesionales y jefes.

Se aplicará **muestreo estratificado** para garantizar que todas las áreas estén representadas.

VARIABLES DEL ESTUDIO

Variable	Dimensiones
Clima organizacional	Comunicación, liderazgo, relaciones laborales, reconocimiento, condiciones de trabajo
Motivación	Reconocimiento, logro, crecimiento, seguridad laboral, relaciones
Desempeño percibido	Compromiso, satisfacción, intención de permanencia

Instrumentos de Recolección de Información

Encuesta de Clima y motivación

Se diseñará un cuestionario con escala Likert (1^{a5}) basado en:

- Factores higiénicos y motivacionales (Herzberg)
- Necesidades humanas (Maslow)
- Motivación por logro, afiliación y poder (McClelland)

Ejemplos de preguntas:

- “Recibo reconocimiento cuando hago bien mi trabajo.”
- “Las condiciones físicas del laboratorio me permiten trabajar cómodamente.”

- “Mi jefe fomenta la participación y la comunicación.”

Entrevistas Semiestructuradas: Se aplicarán a jefes de área, supervisores, colaboradores clave con el fin de profundizar en los resultados de la encuesta y comprender cómo el liderazgo, la presión regulatoria y la carga laboral afectan la motivación.

Observación Organizacional: Se realizará en áreas de call center, logística y domiciliarios con el fin de observar las relaciones de trabajo, tipo de liderazgo, manejo del estrés, comunicación entre áreas

Procedimiento

- Realizar el diseño de instrumentos y sensibilización del personal.
- Aplicación de encuestas, realización de entrevistas, observación de procesos.
- Se hace análisis estadístico descriptivo y cualitativo de encuestas.
- Interpretación de la relación entre clima, motivación y desempeño laboral, así como identificación de áreas críticas.
- Se identifican propuestas de mejora diseñando estrategias basadas en teorías motivacionales.

4. Sistemas de Compensación y Bienestar Laboral

Marco Teórico

La compensación laboral es un elemento clave dentro de la administración del talento humano, ya que representa el reconocimiento que reciben los trabajadores por su aporte a la organización. De acuerdo con Chiavenato (2017), se entiende como la retribución otorgada a los empleados por la labor desempeñada, la cual incluye tanto pagos económicos como bienes o beneficios utilizados para recompensar su trabajo, este enfoque ha trascendido la visión estrictamente salarial, incorporando aspectos relacionados con el bienestar y la satisfacción laboral.

En esta misma línea, Dessler y Varela (2011) señalan que la compensación comprende todas las formas de pago y recompensas que percibe el empleado como resultado de su vínculo laboral.

Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2016) plantean que la compensación debe concebirse como un sistema estratégico orientado a atraer, retener y motivar al talento humano. Este sistema no solo responde a los objetivos organizacionales, sino que también considera las expectativas, necesidades y motivaciones de los colaboradores, contribuyendo así a su bienestar integral y compromiso con la empresa.

Componentes del Sistema de Compensación

Está conformado por diversos componentes que, en conjunto, buscan garantizar equidad, competitividad y motivación en el entorno laboral. A continuación, se describen los principales elementos identificados por distintos autores:

- **Compensación base:** Corresponde al salario fijo establecido contractualmente según el cargo, el nivel de responsabilidad y las condiciones del mercado laboral. Según Mondy (2010), se caracteriza por su estabilidad, equidad interna y competitividad externa.
- **Compensación variable:** Incluye incentivos, bonos y comisiones asociados al desempeño individual, grupal u organizacional. Milkovich y Newman (2008) destacan su capacidad motivadora y su relación directa con el logro de resultados medibles.
- **Beneficios legales:** Son las prestaciones obligatorias definidas por la legislación laboral vigente, como prima, cesantías, vacaciones, afiliación a salud y pensión, conforme a lo establecido en el Código Sustantivo del Trabajo.

- **Beneficios extralegales:** Se refieren a programas adicionales ofrecidos voluntariamente por la organización. De acuerdo con Worldatwork (2019), estos beneficios actúan como factores diferenciadores, son flexibles y promueven el bienestar integral.
- **Compensación no monetaria:** Abarca aspectos intangibles como el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo profesional, el equilibrio entre la vida personal y laboral y un clima organizacional positivo. Pink (2009) resalta que este tipo de compensación tiene un alto impacto en la satisfacción y el compromiso de los colaboradores.

Tabla 1

Componentes del sistema de compensación según diversos autores

Componente	Descripción	Autor referente	Características
Compensación Base	Salario fijo acordado contractualmente según el cargo, responsabilidades y mercado laboral	Mondy (2010)	Predecible, equitativa, competitiva frente al mercado
Compensación Variable	Incentivos, bonos y comisiones vinculados al desempeño individual, grupal u organizacional	Milkovich y Newman (2008)	Motivacional, medible, alineada con resultados
Beneficios Legales	Prestaciones obligatorias establecidas por la normatividad laboral vigente	Código Sustantivo del Trabajo	Prima, cesantías, vacaciones, salud, pensión
Beneficios Extralegales	Programas de bienestar adicionales ofrecidos voluntariamente por la organización	Worldatwork (2019)	Diferenciadores, flexibles, orientados al bienestar integral

Compensación No Monetaria	Reconocimiento, desarrollo profesional, balance vida-trabajo, ambiente laboral positivo	Pink (2009)	Intangibles, de alto impacto en satisfacción y compromiso
--------------------------------------	---	-------------	---

La gerencia del talento humano ha evolucionado desde un enfoque operativo-administrativo hacia una visión estratégica, en la cual las personas son consideradas un recurso clave para la sostenibilidad y competitividad organizacional. Según Ulrich (2014), la gestión humana estratégica se orienta a alinear las prácticas de talento con los objetivos corporativos, contribuyendo directamente a la creación de valor organizacional. En este sentido, la compensación, el bienestar y el clima organizacional dejan de ser elementos aislados y se integran como sistemas interdependientes que influyen en el desempeño y la productividad.

Desde esta perspectiva, la gerencia del talento humano no solo administra contratos y nómina, sino que diseña políticas que promueven el compromiso, la motivación y el desarrollo integral de los colaboradores, generando ventajas competitivas difíciles de imitar (Barney, 1991). En empresas del sector farmacéutico, como DUPRAT & MERCY S.A.S., esta visión estratégica cobra especial relevancia debido a la alta exigencia normativa, la necesidad de precisión operativa y el impacto del error humano en la calidad del producto.

Bienestar Laboral y Calidad de Vida en el Trabajo

Se entiende como un estado de satisfacción integral que experimenta el colaborador dentro de su entorno de trabajo. Warr (1987) define el bienestar laboral como *“el estado psicológico general de una persona en relación con su trabajo, que integra dimensiones tanto afectivas como cognitivas”*

La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2010) amplía este enfoque al definir la salud ocupacional como “*un estado de bienestar físico, mental y social en relación con el trabajo*”, destacando el carácter multidimensional del concepto.

Por su parte, Blanch, Sahagún y Cervantes (2010) señalan que el bienestar laboral se estructura a partir de cuatro dimensiones fundamentales:

- **Bienestar psicosocial:** vinculado con la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el sentido de pertenencia.
- **Bienestar físico:** relacionado con condiciones ergonómicas adecuadas, la prevención de riesgos y el cuidado de la salud física.
- **Bienestar económico:** asociado a una remuneración justa y a la estabilidad financiera del trabajador.
- **Bienestar social:** referido a la calidad de las relaciones interpersonales y al apoyo brindado por la organización.

Estas dimensiones interactúan entre sí y contribuyen de manera conjunta a la percepción de calidad de vida en el trabajo.

Modelos Teóricos del Bienestar Laboral

Modelo de Demandas y Recursos Laborales

(Bakker y Demerouti, 2013)

Este modelo plantea que el bienestar laboral se ve influenciado por el equilibrio entre dos tipos de características del trabajo. Por un lado, las **demandas laborales**, entendidas como aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales, la presión del tiempo o los conflictos laborales. Por otro lado, los **recursos laborales** corresponden a los elementos que facilitan el cumplimiento

de los objetivos, reducen las demandas o favorecen el crecimiento personal, como la autonomía, el apoyo social, la retroalimentación y las oportunidades de desarrollo.

En el contexto de **DUPRAT & MERCY S.A.S.**, resulta fundamental evaluar de manera periódica las exigencias asociadas a cada cargo y fortalecer los recursos organizacionales, mediante procesos de capacitación, liderazgo de apoyo.

Modelo PERMA del Bienestar

(Seligman, 2011)

Desde la psicología positiva, Seligman propone el modelo PERMA, el cual identifica cinco elementos esenciales para el bienestar integral.

- Emociones positivas,
- Compromiso o involucramiento
- Relaciones positivas,
- Sentido o propósito
- Sensación de logro o realización personal.

Aplicado a **DUPRAT & MERCY S.A.S.**, este modelo sugiere que los programas de bienestar deben orientarse a fortalecer estos cinco componentes, mediante la creación de experiencias laborales positivas, el fomento del involucramiento genuino con las tareas, la promoción de relaciones saludables entre los colaboradores.

Concepto y dimensiones del clima Organizacional

Representa la percepción compartida que los miembros de una organización tienen sobre su entorno laboral. Según Chiavenato (2017), el clima organizacional es "la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización e influye en su comportamiento" (p. 74).

Litwin y Stringer (1968) definen el clima organizacional como "el conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que viven y trabajan en este ambiente y que influyen su motivación y comportamiento" (p. 23Clima Organizacional como Variable Clave de Gestión

El clima organizacional se consolida como una herramienta diagnóstica fundamental para la toma de decisiones en la gerencia del talento humano. Schneider, Ehrhart y Macey (2013) señalan que el clima influye en la forma como los colaboradores interpretan las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, afectando directamente su comportamiento y desempeño.

Un clima organizacional positivo se asocia con mayores niveles de motivación, compromiso y desempeño, mientras que un clima negativo puede generar conflictos, resistencia al cambio y bajo rendimiento. En organizaciones reguladas, como las del sector farmacéutico, un clima adecuado contribuye a minimizar errores, fortalecer la cultura de calidad y asegurar el cumplimiento normativo.).

Relación entre Compensación, Bienestar y Desempeño Organizacional

Diversos estudios coinciden en que los sistemas de compensación y bienestar influyen de manera significativa en el desempeño laboral y en la percepción de justicia organizacional. De acuerdo con Armstrong (2018), un sistema de compensación bien diseñado no solo remunera el trabajo, sino que comunica valores organizacionales, refuerza comportamientos deseados y fortalece el compromiso del talento humano.

La teoría de la equidad de Adams (1965) sostiene que los colaboradores comparan sus aportes y recompensas con los de otros, y que la percepción de inequidad puede generar desmotivación, bajo desempeño o intención de rotación. Por tanto, la equidad interna y la

competitividad externa de la compensación se convierten en factores determinantes para mantener un clima organizacional positivo.

Asimismo, el bienestar laboral actúa como un mediador entre las condiciones de trabajo y el desempeño. Autores como Quick y Cooper (2011) señalan que las organizaciones que invierten en programas de bienestar reducen el ausentismo, el estrés laboral y los riesgos psicosociales, al tiempo que mejoran la satisfacción y el compromiso de los colaboradores.

Dimensiones del clima organizacional según diversos autores:

Tabla 2

Dimensiones del clima organizacional

Dimensión	Descripción	Indicadores observables
Estructura	Percepción sobre reglas, procedimientos, normas y jerarquías	Claridad de roles, manuales de procedimientos, niveles de burocracia
Responsabilidad	Grado de autonomía percibida para tomar decisiones	Delegación efectiva, empoderamiento, autogestión
Recompensa	Percepción de reconocimiento y compensación justa por el trabajo	Sistema de incentivos, reconocimientos, equidad salarial
Desafío	Percepción de riesgos calculados y retos en el trabajo	Metas retadoras, proyectos innovadores, oportunidades de crecimiento
Relaciones	Calidad de las relaciones interpersonales y trabajo en equipo	Comunicación efectiva, colaboración, apoyo mutuo
Cooperación	Espíritu de ayuda mutua entre niveles jerárquicos	Trabajo interdepartamental, asistencia entre colegas
Estándares	Percepción sobre los niveles de calidad esperados	Exigencia de calidad, mejora continua, benchmarking

Conflicto	Manejo constructivo de diferencias y desacuerdos	Mecanismos de resolución, comunicación asertiva
Identidad	Sentimiento de pertenencia y orgullo organizacional	Compromiso, lealtad, identificación con valores

Marco Legal

Normatividad Laboral Colombiana Aplicable

El Código Sustantivo del Trabajo (Decreto Ley 2663 de 1953 y sus modificaciones) constituye la base normativa de las relaciones laborales en Colombia. Los artículos más relevantes para sistemas de compensación y bienestar son:

Tabla 3

Normatividad fundamental en compensación laboral

Norma	Contenido	Aplicación en DUPRAT & MERCY S.A.S.
Art. 127 - Salario	Define el salario como toda retribución ordinaria, fija o variable, que recibe el trabajador como contraprestación del servicio	El salario base debe estar claramente definido en el contrato, diferenciando salario de pagos no constitutivos
Art. 128 - Pagos no salariales	Excluye del salario pagos ocasionales, meras liberalidades, prestaciones sociales legales y extralegales	Los beneficios extralegales pueden pactarse como no constitutivos de salario para optimizar carga prestacional
Art. 142 - Igualdad salarial	Al trabajo igual desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual	Garantizar que todas las personas contratadas ejerzan el cargo de manera igualitaria dependiendo de sus funciones

Normatividad sobre Seguridad Social

Ley 100 de 1993: Sistema General de Seguridad Social Integral**Componentes obligatorios:**

1. **Salud:** Cotización del 12.5% del salario (8.5% empleador, 4% trabajador)
2. **Pensión:** Cotización del 16% del salario (12% empleador, 4% trabajador)
3. **Riesgos Laborales (ARL):** Cotización variable según nivel de riesgo (0.522% a 6.96%), a cargo exclusivo del empleador

Ley 1562 de 2012: Sistema General de Riesgos Laborales.

Obliga a las empresas a implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), incluyendo programas de promoción de la salud y prevención de riesgos laborales.

Aplicación en DUPRAT & MERCY S.A.S.:

- Afiliación oportuna de todos los colaboradores
- Pago puntual de aportes (máximo 10 días hábiles del mes siguiente)
- Implementación y cumplimiento del SG-SST
- Programas de bienestar alineados con prevención de riesgos

Normatividad sobre Salario Mínimo y Auxilio de Transporte

Decreto anual del Gobierno Nacional: Establece el salario mínimo legal mensual vigente (SMMLV) y el auxilio de transporte.

Para 2026:

SMMLV: \$1.750.905 (Decreto 1469 de 2025)

Auxilio de transporte: \$249.095

Obligatoriedad:

- El salario mínimo es el piso de remuneración para trabajadores de tiempo completo
- El auxilio de transporte aplica para salarios hasta 2 SMMLV
- El salario mínimo debe ajustarse anualmente conforme a los decretos gubernamentales

Aplicación en DUPRAT & MERCY S.A.S.:

- Revisar anualmente la estructura salarial para garantizar cumplimiento con el nuevo SMMLV
- Aplicar el auxilio de transporte a quienes corresponda legalmente
- Documentar incrementos salariales en modificaciones contractuales

Normatividad sobre Jornada Laboral y Trabajo Suplementario

Art. 161 CST - Jornada ordinaria:

Máximo 8 horas diarias y 48 horas semanales

Reciente Ley 2101 de 2021 establece transición gradual a jornada de 42 horas semanales:

2023-2025: 47 horas

2026 en adelante: 42 horas

Art. 168 CST - Horas extras y recargos:

Tabla

Recargos legales por trabajo suplementario

Tipo de hora	Recargo	Base de cálculo
Hora extra diurna (6:00 am - 7:00 pm)	25% adicional	Valor hora ordinaria × 1.25
Hora extra nocturna (7:00 pm - 6:00 am)	75% adicional	Valor hora ordinaria × 1.75
Recargo nocturno (sin ser hora extra)	35% adicional	Valor hora ordinaria × 1.35
Trabajo dominical/ festivo	75% adicional	Valor hora ordinaria × 1.75

Aplicación en DUPRAT & MERCY S.A.S.:

- Controlar rigurosamente el registro de jornadas
- Calcular y pagar correctamente horas extras y recargos
- Preferir compensación con descansos compensatorios cuando sea posible y legal
- Prepararse para transición a 42 horas semanales a partir de 2026

Beneficios Extralegales

Si bien los beneficios extralegales son voluntarios, una vez otorgados adquieren carácter vinculante si no se pactan expresamente como ocasionales o discrecionales.

Doctrina de la Corte Suprema de Justicia: "Los beneficios extralegales otorgados de manera habitual y reiterada se convierten en parte integral del salario o en prestaciones exigibles, salvo que se haya pactado expresamente su carácter ocasional y discrecional" (Sentencia CSJ SL, 30 de mayo 2007, Rad. 29526).

Recomendaciones para DUPRAT & MERCY S.A.S.:

- Establecer por escrito el carácter no salarial y discrecional de beneficios extralegales
- Incluir cláusulas en contratos o reglamento interno que aclaren este aspecto
- Evitar prácticas que generen expectativa legítima de permanencia del beneficio

Modelo de cláusula sugerida: "Los beneficios extralegales otorgados por la empresa (bonificaciones, auxilios, programas de bienestar) tienen carácter ocasional, discrecional y no constitutivo de salario, pudiendo ser modificados, suspendidos o suprimidos en cualquier momento según las posibilidades económicas de la empresa, sin que ello genere derecho adquirido alguno."

Ley 1010 de 2006: Adopción de medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral

Obligaciones del empleador:

- Establecer mecanismos de prevención del acoso laboral
- Incluir en el reglamento interno el procedimiento de quejas
- Garantizar confidencialidad en investigaciones
- Aplicar sanciones a responsables de acoso

Aplicación en DUPRAT & MERCY S.A.S.:

- Incluir política de cero tolerancias al acoso en el código de ética
- Establecer comité de convivencia laboral (obligatorio para empresas de 10+ trabajadores)
- Capacitar al personal en prevención del acoso
- Investigar y sancionar oportunamente cualquier denuncia

Protección de Datos Personales

Ley 1581 de 2012 y Decreto 1377 de 2013: Protección de datos personales

- Obtener autorización expresa para recolección y tratamiento de datos personales (información salarial, bancaria, de salud)
- Establecer políticas de privacidad claras
- Garantizar seguridad de bases de datos de nómina
- Permitir ejercicio de derechos (acceso, corrección, supresión de datos)

Aplicación en DUPRAT & MERCY S.A.S.:

- Incluir autorización de tratamiento de datos en contratos laborales
- Implementar medidas de seguridad en sistemas de nómina
- Designar responsable de protección de datos

- Capacitar al área de RRHH en manejo confidencial de información

Sectorial Farmacéutica

Regulación Sanitaria Invima

Decreto 677 de 1995: Régimen de registros y licencias sanitarias para medicamentos

Resolución 1403 de 2007: Determinación del modelo de Buenas Prácticas de

Manufactura (BPM)

Aplicación en compensación y bienestar:

- El personal de producción y calidad requiere certificación y capacitación continua en BPM
- Incluir en planes de capacitación actualización normativa sanitaria obligatoria
- Considerar bonificaciones por certificaciones sectoriales obtenidas

Cumplimiento Legal

Tabla

Checklist de cumplimiento normativo en compensación y bienestar

Aspecto legal	Cumplimiento actual	Acciones requeridas
Salario mínimo legal vigente	✓ Cumple	Actualizar anualmente
Prestaciones sociales legales (prima, cesantías, vacaciones)	✓ Cumple	Mantener liquidación oportuna
Afiliación a seguridad social	✓ Cumple	Garantizar pago puntual de aportes
Jornada laboral y horas extras	⚠ Revisar	Implementar sistema robusto de registro de jornadas
Documentación de beneficios extralegales	⚠ Pendiente	Formalizar carácter no salarial por escrito
Comité de convivencia laboral	✓ Cumple	Garantizar funcionamiento activo

Protección de datos personales	⚠ Parcial	Actualizar autorizaciones y políticas
Preparación para jornada de 42 horas (2026)	⚠ Pendiente	Planear ajustes operativos y de nómina

Conclusiones

- El sistema actual de compensación y bienestar de DUPRAT & MERCY S.A.S. presenta brechas importantes frente a las mejores prácticas del sector, especialmente en lo relacionado con competitividad salarial, beneficios extralegales y estrategias de bienestar integral. Estas deficiencias afectan directamente la motivación, la satisfacción y la permanencia del talento humano.
- La falta de un modelo de compensación equilibrado y estructurado limita la capacidad de la empresa para atraer y retener talento calificado. La implementación de beneficios económicos y no económicos, junto con acciones de bienestar físico, emocional y social, contribuiría a mejorar el desempeño y fortalecer el sentido de pertenencia.
- El proceso de selección y contratación debe evolucionar hacia un enfoque por competencias y acompañado de herramientas tecnológicas, ya que actualmente opera de forma básica y reactiva. La estandarización de protocolos y el uso de fuentes de reclutamiento más amplias permitirán obtener perfiles más idóneos y reducir la rotación.
- Los programas de inducción, entrenamiento y capacitación son fundamentales para el desarrollo del talento; sin embargo, necesitan fortalecerse con rutas de aprendizaje claras, contenidos digitales y mecanismos de evaluación continua. Un sistema formativo robusto impacta positivamente en la productividad, el compromiso y la calidad del trabajo.
- Para garantizar sostenibilidad y competitividad, la empresa debe adoptar una gestión estratégica del talento humano, integrando políticas coherentes, indicadores de medición y un enfoque preventivo que permita anticipar necesidades. La consolidación de una cultura organizacional centrada en el bienestar y el desarrollo fortalecerá la permanencia y fidelización del equipo de trabajo.

- Para contrarrestar la rotación en la empresa y mejorar el clima organizacional se deben generar de manera equilibrada casi que garantizando a cada colaborador la seguridad económica desde el bienestar, crecimiento profesional y liderazgo de calidad lo que pueda ayudar a mejorar el compromiso de ambas partes, un mejor desempeño o productividad y una mejor satisfacción personal.
- El diagnosticar a tiempo a la empresa es clave ya que ayuda a que se desarrollen estrategias previas ante la implementación de estrategias de mejora en cada ámbito de la compañía ajustadas a las políticas, misión y visión.
- El clima organizacional se consolida como un factor estratégico en la empresa **DUPRAT & MERCY S.A.S**, ya que influye directamente en la calidad de los procesos, el cumplimiento normativo y el bienestar del talento humano. Un ambiente laboral positivo favorece la concentración, el compromiso y la responsabilidad.
- La aplicación de instrumentos como encuestas, entrevistas y observación permitió obtener una visión integral del clima organizacional, demostrando que la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos es indispensable para comprender tanto las percepciones generales como las experiencias individuales de los colaboradores.
- El análisis basado en las teorías motivacionales de Maslow, Herzberg y McClelland evidenció que no solo los factores económicos influyen en la motivación, sino también el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento, la estabilidad y las relaciones laborales, los cuales son altamente valorados en **DUPRAT & MERCY S.A.S**.
- Se concluye que un clima organizacional adecuado fortalece la motivación, reduce la rotación del personal y mejora el desempeño, lo que se traduce en mayor eficiencia, menor riesgo de errores y mejor calidad en los productos de **DUPRAT & MERCY S.A.S**.

- Las teorías motivacionales analizadas demuestran que el reconocimiento, el desarrollo profesional y las relaciones laborales positivas son factores clave para fortalecer la motivación y la permanencia del talento.
- El cumplimiento del marco legal laboral y de seguridad social contribuye a generar confianza, estabilidad y un ambiente de trabajo digno, impactando positivamente en el bienestar y la productividad organizacional.
- El uso de técnicas de investigación es vital en la recolección y análisis de datos fortaleciendo las habilidades investigativas, permitiendo contrastar la teoría con la realidad organizacional estudiada.

Recomendaciones

- Diseñar un sistema integral de compensación que incluya beneficios económicos y no económicos, ajustados a la realidad financiera de la empresa, pero también a las necesidades del talento humano.
- Actualizar y formalizar el proceso de selección y contratación, incorporando herramientas tecnológicas, perfiles por competencias y protocolos estandarizados. Esto permitirá atraer talento más calificado, mejorar la objetividad de la selección y reducir los índices de rotación.
- Implementar un programa de inducción más completo y estructurado, apoyado en herramientas digitales como módulos virtuales o manuales interactivos. Esto facilitará la adaptación de los nuevos colaboradores.
- Fortalecer los planes de entrenamiento y capacitación mediante contenidos actualizados, rutas de formación por cargos y mecanismos de evaluación continua. Se recomienda incluir competencias digitales, servicio al cliente, trabajo en equipo y normativas relacionadas con el sector farmacéutico.
- Crear un programa de bienestar integral, que contemple acciones relacionadas con salud física, emocional, recreación, conciliación vida-trabajo y acompañamiento familiar. Iniciativas como pausas activas, talleres, actividades lúdicas y horarios flexibles pueden generar impactos positivos sin requerir grandes inversiones.
- Aprovechar la transformación digital para optimizar procesos, mejorar la gestión documental, automatizar tareas repetitivas y fortalecer la toma de decisiones.
- Establecer indicadores de gestión que permitan medir el impacto de la compensación, el bienestar, la capacitación, el clima laboral y la retención del talento.

- Fortalecer la formación mediante rutas de aprendizaje por competencias y plataformas digitales.
- Establecer indicadores clave (KPIs) como rotación, clima organizacional, productividad y ROI de capacitación.
- Desarrollar un plan de comunicación interna para socializar políticas y fortalecer la cultura.
- Adoptar herramientas digitales para gestión documental, reclutamiento y evaluación del desempeño.
- Generar un plan completo de acción como mejora ya con un diagnóstico claro sobre lo cual se desea mejorar para estructurarlo en la empresa con los pasos a seguir, fechas y responsables involucrados.

Referencias Bibliográficas

- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones . McGraw-Hill. <https://www-ebooks724com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?i1=9350&pg=296>
- Crespo, G. (2021). La gestión moderna de recursos humanos. Eudeba. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575?page=113>
- González Cao, R. L. (2023). Gestión Estratégica de Personas y Capital Humano [PDF]. Academia.edu. https://www.academia.edu/101979287/Gesti%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_de_Personas_y_Capital_Humano
- Leal Afanador, J. A. (2023). Trabajo inteligente productivo. Sello Editorial UNAD. <https://doi.org/10.22490/9789584975096>
- López, A. (2021). Motivación laboral: teorías y aplicación práctica . Universidad Autónoma de Madrid. <https://repositorio.uam.es/handle/10486/710865>
- Molina Salazar, T. (s.f.). Proceso de inducción laboral, capacitación y entrenamiento en organizaciones. Abrir este documento utilizando ReadSpeaker docReader Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/48801/1/tmolinas.pdf>
- Pelao Hernández, Y. (s.f.). Diseño del plan de acción de inducción y reinducción del personal . Repositorio Universidad de Córdoba. <https://repositorio.unicordoba.edu.co/bitstreams/d1458de9-83ad-4f93-800c-daac36cf7c18/download>

Perez, A. F. & Rodriguez, L. R. (2021). Principales teorías de la Gestión del Talento Humano. [Objeto virtual de información_OVI]. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42161>

Pimienta, A. R. U. (2024). El clima organizacional como factor de éxito. Revista de Ciencias Administrativas, 12(2), 45-60. URL:

<https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/download/4024/3937>