

Evaluación de la importancia del Talento Humano y Sustentación del Proyecto de Grado.

Estudiante

Jonar Ortiz Mercado

Asesor

Luis Alfredo Chia Gonzales

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

2024

Dedicatoria

Querida familia y estimados tutores,

En este día tan significativo, quiero expresar mi profundo agradecimiento a cada uno de ustedes por ser pilares fundamentales en mi camino hacia la culminación de este diplomado de grado. Vuestro inquebrantable dedicación y apoyo han sido la fuerza que impulsó mi éxito.

A mi amada familia, gracias por ser mi fuente inagotable de amor, aliento y comprensión. Su constante respaldo me ha dado la fortaleza necesaria para superar desafíos y celebrar triunfos.

Este logro es también vuestro, pues cada paso que he dado ha sido guiado por vuestro amor incondicional.

A mis respetados tutores, expresar mi gratitud no es suficiente para describir la impactante influencia que han tenido en mi formación académica y personal. Vuestra sabiduría, paciencia y orientación han iluminado mi camino, brindándome las herramientas esenciales para alcanzar este hito. Gracias por inspirarme a alcanzar nuevas alturas y por creer en mi potencial.

Hoy, al recibir culminar este diplomado, lo hago con el corazón lleno de gratitud hacia cada uno de ustedes. Este logro no solo representa mi dedicación, sino también la alianza invaluable entre mi familia y mis tutores. A todos ustedes, les dedico este éxito compartido, sabiendo que, sin su apoyo, este camino habría sido más arduo.

Agradecimientos

A mi querida familia Ortiz Rosado,

Hoy, al recibir este diploma de grado, quiero expresar mi profundo agradecimiento a cada uno de ustedes por ser los pilares inquebrantables que han sostenido mi viaje académico. Gracias por constante presencia, apoyo y amor han sido las fuerzas que me impulsaron a alcanzar este logro.

A ti, mi amada Yoros, agradezco por acompañarme en este viaje tu aprecio, paciencia y devoción. Tu fe inquebrantable en mi capacidad ha sido mi mayor motivación. Cada desafío superado y cada éxito celebrado son testamentos de tu impacto positivo en mi vida.

A mis hermanos, quienes siempre me apoyaron en este trayecto conmigo, agradezco por ser compañeros leales y fuente constante de inspiración. Los apoyos incondicionales han hecho que cada paso sea más significativo y cada obstáculo, más superable.

A mis queridos tutores y profesores, agradezco por su dedicación y sabiduría. Sus enseñanzas han dejado una marca imborrable en mi formación académica. Gracias por orientarme, desafiarme y creer en mi potencial, incluso cuando yo dudaba.

Hoy, este diploma no solo representa mi esfuerzo, sino también la culminación de un esfuerzo colectivo. A cada uno de ustedes les dedico este logro, reconociendo que, sin su influencia y apoyo, no estaría celebrando este momento.

Resumen

En este trabajo, se aborda la importancia de la cultura y el clima organizacional para mantener un ambiente propicio en una empresa, destacando la gestión empresarial y la planificación como elementos clave. Se resalta la influencia del clima laboral en la satisfacción y productividad de los empleados, y se exploran diversas teorías de la gestión del talento humano para comprender su relevancia. Además, se plantea la necesidad de estudiar y fortalecer el clima laboral mediante la identificación de variables y tipos que permitan una evolución positiva en las relaciones laborales y sociales. El proyecto específico se centra en la Panadería "Panecillos" durante el año 2023, donde se identifica un deterioro en el clima organizacional. Las estrategias propuestas incluyen establecer una comunicación efectiva, implementar un sistema de reconocimiento justo, fomentar un ambiente colaborativo y de trabajo en equipo, y aplicar técnicas de talento humano. La justificación de esta investigación radica en su impacto en el desempeño organizacional, el bienestar de los empleados y su contribución al conocimiento en gestión de recursos humanos. El planteamiento del problema destaca la falta de comunicación, reconocimiento inadecuado y un ambiente poco colaborativo en la panadería, afectando la satisfacción y motivación de los empleados. Se respalda el análisis con antecedentes que demuestran la relevancia del clima organizacional en la eficiencia de las organizaciones. Finalmente, se presenta un marco teórico, legal y metodológico que proporciona una base sólida para abordar la problemática identificada y mejorar el clima organizacional en la Panadería "Panecillos".

Palabras clave: Comunicación, Reconocimiento, Clima, Gestión, Satisfacción.

Abstract

In this work, the importance of culture and organizational climate is addressed to maintain a favorable environment in a company, highlighting business management and planning as key elements; the influence of the work environment on employee satisfaction and productivity is highlighted, and various theories of human talent management are explored to understand its relevance. Furthermore, there is a need to study and strengthen the work environment by identifying variables and types that allow a positive evolution in labor and social relations. The specific project focuses on the "Panecillos" Bakery during the year 2023, where a deterioration in the organizational climate is identified; the proposed strategies include establishing effective communication, implementing a fair recognition system, fostering a collaborative and teamwork environment, and applying human talent techniques. The justification of this research lies in its impact on organizational performance, employee well-being, and its contribution to knowledge in human resource management. The problem statement highlights the lack of communication, inadequate recognition, and an uncollaborative environment in the bakery, affecting employee satisfaction and motivation; the analysis is supported by antecedents that demonstrate the relevance of the organizational climate in the efficiency of organizations. Finally, a theoretical, legal, and methodological framework is presented that provides a solid basis to address the identified problems and improve the organizational climate in the "Panecillos" Bakery.

Keywords: Communication, Recognition, Climate, Management, satisfaction.

Contenido

Introducción	8
Descripción del Problema	9
Planteamiento del Problema	10
Justificación	12
Objetivos	13
Objetivo General	13
Objetivos Específicos.....	13
Antecedentes del Problema.....	14
Pensamiento Empresarial.....	15
Valores Institucionales.....	15
Marco Teórico.....	16
Metodología de la Investigación.....	18
Método	20
Plan de Compensación e Incentivos	22
Plan de Incentivos	26
Desarrollo del Programa General de Incentivos para la Panadería Panecillos	29
Incentivos para Empleados en la Panadería “Panecillos”	31
Descripción de los Cargos	34
Administrador/Propietario	34
Panificador	34
Hornero	35
Vendedor/Domiciliario	35
Cajero.....	35
Lavandería y Oficios Varios	36
Encuesta del Clima Laboral	37
Figura 1	37
Conclusiones	38
Recomendaciones	39
Referencias Bibliográficas	41

Lista de Figuras

Figura 1Elaboración propia.....	37
---------------------------------	----

Introducción

La cultura y el clima organizacional permite mantener un ambiente adecuado teniendo en cuenta los elementos de gestión empresarial, la racionalización y planificación para el desarrollo de los objetivos de la empresa mediante una oportuna asesoría, interpretación, coordinación, y control, logando una óptima evolución a favor de los empleados e implementando un departamento de bienestar esto permite desarrollar nuevas relaciones laborales y sociales que permiten la evolución empresarial, logrando desarrollar las relaciones con compañeros, los jefes y cómo se sienten acerca de su trabajo en general.

Cuando el clima laboral es bueno, la gente suele estar contenta, se lleva bien y trabaja mejor. Pero cuando es malo, puede haber problemas, tensiones y las personas pueden sentirse insatisfechas.

Al tener en cuenta diversas teorías del clima organizacional logamos identificar de manera contundente de la importancia del clima laboral, mediante el uso y la aplicación de variables y tipos que permitan estudiar el clima laboral, y lograr fortalecer conocimientos en las principales teorías de la gestión del talento humano.

Descripción del Problema

En la Panadería Panecillos, una empresa familiar ubicada en el Barrio Santa Cecilia de la localidad de Suba, se ha identificado un problema significativo relacionado con el clima organizacional. A pesar de ser una panadería de larga trayectoria, se ha observado una disminución en la motivación y el compromiso de los empleados. Esto se atribuye principalmente a la falta de una cultura organizacional sólida y a la ausencia de prácticas de participación democrática.

La comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos es deficiente, lo que ha llevado a que los empleados se sientan poco escuchados y valorados en sus opiniones y propuestas. Además, no se ha establecido un sistema de reconocimiento y recompensas equitativo, lo que ha afectado negativamente la motivación del personal. La falta de un ambiente laboral colaborativo y de trabajo en equipo también ha contribuido a esta situación, ya que ha generado competencia interna perjudicial y ha obstaculizado la eficiencia en los procesos de trabajo.

En consecuencia, la Panadería Panecillos enfrenta desafíos significativos para alcanzar sus objetivos organizacionales de manera efectiva. Si no se aborda este problema de manera adecuada, existe el riesgo de que la insatisfacción y la desmotivación de los empleados continúen aumentando, lo que podría afectar negativamente el rendimiento general de la empresa y su competitividad en el mercado de la industria alimentaria.

Planteamiento del Problema

Watters et al. (citado en Dessler, 1976) define el término como “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura”. El clima organizacional es un factor determinante en el desempeño de las organizaciones, ya que influye directamente en la satisfacción y motivación de los empleados. Esta situación se vuelve aún más relevante en el sector de la panadería "Panecillos" ubicada en el barrio Santa Cecilia de Suba, considerando que ha experimentado un deterioro notable en su clima organizacional durante el año 2023.

Este problema surge debido a distintos factores que se han identificado en la panadería "Panecillos". En primer lugar, se ha observado una falta de comunicación efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos, lo que ha generado un ambiente de desinformación y confusión en el personal. Esto ha generado un bajo nivel de satisfacción en los empleados, quienes no se sienten escuchados ni valorados en sus opiniones y propuestas.

Otro factor que influye en este problema es la falta de reconocimiento y recompensas adecuadas. Los empleados no sienten que su trabajo sea valorado ni recompensado de manera justa, lo que afecta su nivel de motivación y compromiso con la panadería. Esta falta de reconocimiento ha generado una disminución en la calidad del trabajo y un aumento en la rotación de personal, lo que repercute directamente en la productividad y el desempeño de la panadería.

La medición del clima permite medir la gestión de la organización y su efectividad, también posibilita medir la actitud de las personas cuando se proyecta desarrollar cambios organizacionales y determinar en qué factores se debe trabajar para que el cambio sea efectivo. (Soler 2009). En este sentido se ha identificado un ambiente laboral poco colaborativo y competitivo. Existe una falta de trabajo en equipo y un énfasis excesivo en el logro individual, lo que genera un clima de tensiones y conflictos entre los empleados. Esta situación afecta negativamente la motivación y el compromiso de los empleados, así como la eficiencia en los procesos de trabajo, y la evolución al óptimo cumplimiento de los objetivos.

Ante esta problemática, es necesario abordar el deterioro del clima organizacional en la panadería "Panecillos" en el barrio Santa Cecilia de Suba en el año 2023. Es fundamental implementar estrategias que fomenten una comunicación efectiva, un ambiente laboral de respeto y colaboración, y que reconozcan y recompensen adecuadamente el trabajo de los empleados. Esto contribuirá a mejorar la satisfacción y motivación del personal, aumentando así su rendimiento y garantizando el éxito de la panadería en el competitivo mercado de la industria alimentaria.

Justificación

La investigación del clima laboral en un emprendimiento es crucial para mejorar el rendimiento, la satisfacción y el éxito general de la empresa. En el caso de la panadería "Panecillos", esta investigación se justifica por la necesidad de abordar un problema concreto que afecta su funcionamiento y éxito. Varias razones respaldan la importancia de esta investigación:

- **Impacto en el Desempeño Organizacional:** Un clima deficiente puede afectar la productividad y la retención de empleados.
- **Bienestar de los Empleados:** Mejorar el clima beneficia la satisfacción y el compromiso del personal.
- **Relevancia Práctica:** La investigación aborda un problema real en un contexto laboral específico.
- **Contribución al Conocimiento:** Propone estrategias para mejorar el clima, contribuyendo al campo de la gestión de recursos humanos.

Chiavenato (2000) define el clima organizacional como las cualidades del ambiente laboral que influyen en los comportamientos de los empleados. Es crucial para la panadería comprender y mejorar su clima laboral para motivar a sus colaboradores y mejorar la eficiencia.

La investigación del clima laboral en un emprendimiento es crucial para mejorar el rendimiento, la satisfacción y el éxito general de la empresa. En el caso de la panadería "Panecillos", esta investigación se justifica por la necesidad de abordar un problema concreto que afecta su funcionamiento y éxito. Varias razones respaldan la importancia de esta investigación:

Objetivos

Objetivo General

Identificar, analizar y mejorar el clima organizacional en la Panadería "Panecillos" ubicada en el barrio Santa Cecilia de Suba, Bogotá D.C., durante el año 2023 y 2024, mediante la aplicación de estrategias fundamentadas en teorías de gestión del talento humano y la implementación de un Programa General de Incentivos.

Objetivos Específicos

Evaluar el clima organizacional actual en la Panadería "Panecillos", identificando variables clave como la comunicación, el reconocimiento y el trabajo en equipo.

Profundizar en las teorías del clima organizacional, destacando la relevancia de valorar no solo las tareas laborales, sino también los valores individuales de los empleados.

Diseñar e implementar un Programa General de Incentivos, que incorpora estrategias como el Pago por Mérito y la Compensación del Equipo, fundamentado en teorías de autores reconocidos como Stephen Robbins (México, 2009) y John Holland (1987).

Medir y evaluar los resultados obtenidos a través de los incentivos, utilizando indicadores como la disminución del ausentismo y el aumento de utilidades, para determinar el impacto positivo en el clima organizacional.

Antecedentes del Problema

El deterioro del clima organizacional en el entorno laboral es un problema recurrente en diversas organizaciones y ha sido objeto de numerosas investigaciones y estudios en el ámbito de la gestión de recursos humanos. El término "clima organizacional", como definido por Watters et al. y citado en Dessler en 1976, se refiere a las percepciones individuales de los empleados sobre la organización para la cual trabajan. Este concepto engloba aspectos como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura dentro de la organización.

Diversos estudios han demostrado que el clima organizacional influye de manera significativa en la satisfacción y motivación de los empleados, lo que, a su vez, repercute en su desempeño y retención. La falta de comunicación efectiva, la ausencia de reconocimiento y recompensas adecuadas, así como un ambiente laboral poco colaborativo y competitivo, son factores comunes que contribuyen al deterioro del clima organizacional.

Estos antecedentes resaltan la importancia de abordar el problema del clima organizacional, ya que su impacto se extiende a la eficiencia de la organización, la retención del talento y la satisfacción de los empleados. En este contexto, se identifica un caso específico de deterioro del clima organizacional en la panadería "Panecillos" ubicada en el barrio Santa Cecilia de Suba, durante el año 2023.

En la actualidad la empresa cuenta con 10 empleados, los cuales se dividen en:

- Administrador / Propietario
- Panificadores
- Hornero
- Meseros
- Cajero
- Lavandería y Oficios Varios

Pensamiento Empresarial

Misión

Ofrecer a sus clientes una amplia gama y variedad de pan de alta calidad a través del mejoramiento continuo, a precios competitivos y el cumplimiento de las normas y estándares establecidos para la calidad y atención rápida de nuestros productos.

Visión

Seguir creando nuevas estrategias que otras panaderías no tengan para que la población tenga preferencia de ella, además ser una empresa líder en producción en el sector de Usulután y así poder tener una aceptación en el mercado en la clase media.

Valores Institucionales

Nuestra empresa se compromete con nuestros clientes, garantizando siempre una alta calidad en los productos y servicios ofrecidos, así como una atención excepcional y estándares de higiene impecables. Asimismo, reafirmamos nuestro compromiso con nuestro personal y equipo de trabajo, reconociendo su importancia en el logro de nuestros objetivos. Mantener y fortalecer nuestro prestigio en el mercado es uno de nuestros valores fundamentales, el cual cultivamos con dedicación y esmero día tras día.

Marco Teórico

La importancia del Clima Organizacional resalta en la actualidad como un factor determinante para el éxito de las empresas, las cuales buscan de manera constante mejorar el entorno laboral con el objetivo de incrementar la productividad, sin descuidar el recurso humano. Este estudio se sumerge en la riqueza conceptual y teórica del Clima Organizacional, incorporando perspectivas de destacados estudiosos y las definiciones más actuales de reconocidos autores contemporáneos. A lo largo de este marco teórico, se profundizará en las teorías fundamentales que abordan la evaluación del clima organizacional y su profundo impacto en el bienestar y desempeño de los empleados dentro de la organización.

El Clima Organizacional, definido como el conjunto de percepciones compartidas que los miembros de una organización tienen sobre su entorno laboral, ejerce una influencia crucial en el desempeño y bienestar de los empleados (Litwin & Stringer, 1968). Se manifiesta en el trato entre colegas, la relación con superiores, e incluso en la interacción con proveedores y clientes. Es un factor determinante que puede impulsar o obstaculizar el rendimiento organizacional y la satisfacción de quienes forman parte de ella.

Stephen Robbins (1999) lo describe como un ambiente compuesto por instituciones y fuerzas externas que afectan el desempeño de la organización. Por otro lado, Forehand y Gilmer (1993) lo definen como el conjunto de características permanentes que distinguen a una organización y que influyen en el comportamiento de sus miembros.

El Clima Organizacional, enfoque fundamental de las percepciones del trabajador sobre estructuras y procesos laborales, según Gonçalves (1997), destaca por la influencia crucial de estas percepciones en el comportamiento de los empleados. Este enfoque reconoce que el comportamiento no es simplemente una consecuencia de los factores organizativos, sino que depende de las percepciones individuales.

En la exploración de teorías relevantes, se destacan tres perspectivas fundamentales: Teoría del Comportamiento Organizacional (Lewin, 1947): Según Kurt Lewin propone que el comportamiento está fuertemente influenciado por el ambiente. La modificación del clima organizacional puede alterar patrones de comportamiento y mejorar la eficiencia laboral.

De acuerdo a la teoría del Ajuste Personas-Ambiente (P-E Fit) (Holland, 1973): John Holland postula que un buen ajuste entre las características personales y el ambiente laboral resulta en mayor satisfacción y compromiso laboral.

Según la teoría de la Expectativa de Vroom (Vroom, 1964): Victor Vroom sugiere que las actitudes y comportamientos están motivados por la creencia en que ciertas acciones conducirán a resultados deseados. Un clima organizacional positivo puede aumentar estas expectativas y la motivación intrínseca.

Este resumen destaca la importancia del Clima Organizacional, ofreciendo una visión integral que incluye definiciones clave y teorías fundamentales que guiarán la investigación sobre el análisis del clima organizacional en la panadería "Panecillos" en el barrio Santa Cecilia de Suba, Bogotá D.C. - Año 2023.

Metodología de la Investigación

En este estudio, se ha adoptado un enfoque cuantitativo y descriptivo. Este diseño permitirá la recopilación de datos cuantificables sobre las percepciones de los empleados con respecto al clima organizacional en la panadería 'Panecillos'. La elección de este enfoque se fundamenta en su capacidad para ofrecer datos objetivos y medibles.

La muestra se seleccionó de manera aleatoria, asegurando una representación equitativa de los diversos roles dentro de la panadería. Esto garantiza la inclusión de diversas perspectivas y experiencias laborales, enriqueciendo la validez de los resultados.

Se utilizó la escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall como instrumento principal. Para contextualizarla a la realidad específica de la panadería, se realizaron ajustes incorporando elementos relevantes para evaluar el clima organizacional, como la relación con los compañeros, la percepción del liderazgo y la satisfacción con las condiciones laborales.

El diseño cuantitativo y descriptivo se seleccionó por su capacidad para proporcionar datos objetivos y medibles sobre el clima organizacional. Esto facilitará la identificación de áreas específicas de mejora en la panadería 'Panecillos', permitiendo la formulación de estrategias concretas para fortalecer el ambiente laboral.

Normativas Laborales:

Legislación vigente sobre condiciones laborales y derechos de los empleados. Se considerarán las disposiciones establecidas en la Constitución Política de Colombia (1991), la Ley 50 de 1990, y el Código Sustantivo de Trabajo.

Regulaciones relacionadas con la comunicación interna en la empresa. Se examinarán las normativas pertinentes para fomentar una comunicación efectiva dentro de la organización.

Reconocimiento y Recompensas: Se analizarán las leyes laborales relacionadas con el reconocimiento y las recompensas justas, así como las consideraciones éticas y legales al establecer programas de incentivos.

Marco Legal:

El estudio, titulado "Análisis del clima organizacional en la panadería 'Panecillos': Un enfoque en la mejora del ambiente laboral en el barrio Santa Cecilia de Suba, Bogotá D.C. - Año 2023", se rige por la normativa aplicable a las relaciones laborales en Colombia. Las principales referencias legales incluyen la Constitución Política de Colombia (1991), la Ley 50 de 1990, el Código Sustantivo de Trabajo, la Ley 1010 de 2006, la Ley 1562 de 2012, y el Decreto 1072 de 2015. Estas leyes respaldan la investigación, garantizando la consideración de los derechos y condiciones laborales en la panadería 'Panecillos'.

Método

La metodología describe el plan para investigar y mejorar el clima organizacional en la panadería "Panecillos". Se utilizará un diseño descriptivo con un enfoque mixto, combinando elementos cualitativos y cuantitativos para comprender mejor el clima laboral. Aquí se presentan los aspectos clave:

Diseño de la Investigación:

- Tipo: Descriptivo.
- Enfoque: Mixto, combinando elementos cualitativos y cuantitativos.
- Población y Muestra:
- Población: Empleados de la panadería "Panecillos".
- Muestra: 10 empleados seleccionados aleatoriamente.
- Criterios de Selección: Empleados con al menos 6 meses de antigüedad.

Técnicas de Recopilación de Datos:

- Encuestas: Para datos cuantitativos sobre el clima laboral.
- Entrevistas: Para percepciones más detalladas y cualitativas.
- Instrumento de Medición: Escala de Satisfacción de Warr, Cook y Wall (1979), adaptada a la panadería.

Procedimiento:

- Selección de la Muestra: Aleatoria.
- Aplicación de Encuestas: Distribución entre los empleados seleccionados.
- Entrevistas Individuales: Para captar percepciones detalladas.
- Análisis de Datos: Cuantitativo de encuestas, cualitativo de entrevistas.

Variables de Estudio:

- Cuantitativas: Satisfacción laboral.
- Cualitativas: Percepciones y experiencias.

Análisis de Datos:

- Cuantitativo: Estadísticas descriptivas.
- Cualitativo: Análisis temático.

Ética y Confidencialidad:

- Garantía de confidencialidad y respeto ético.

Cronograma: Detallado, incluyendo preparación, recolección de datos y análisis.

Este marco metodológico guiará una investigación exhaustiva del clima laboral en la panadería "Panecillos", proporcionando una comprensión completa de las experiencias y percepciones de los empleados.

Plan de Compensación e Incentivos

El plan de compensación e incentivos es esencial para mantener la motivación de los empleados y contribuir al desarrollo emocional de la organización (Cherrez, 2020, p.1). Por otro lado, las compensaciones laborales no solo hacen que los empleados se sientan parte integral de la organización, sino que también reconocen sus esfuerzos y mitigan los malestares en el entorno laboral (Cherrez, 2020, p.1).

Existen varios tipos de compensaciones e incentivos laborales, clasificados en positivos, negativos, directos e indirectos. Los positivos, como las recompensas, buscan mejorar el desempeño, mientras que los negativos, como las multas, actúan como castigos por bajos desempeños. Los directos, pagos monetarios acordes al rendimiento laboral, contrastan con los indirectos, como los reconocimientos, los días libres pagos y las actividades de dispersión, que no son monetarios, pero incentivan el buen desempeño del empleado.

La insatisfacción laboral puede tener repercusiones a largo plazo en la fuerza laboral de una organización (Diario Exterior de España, 2010). La satisfacción laboral, compleja y vinculada a las necesidades humanas, puede abordarse a través de un enfoque que considera las teorías motivacionales, como la jerarquía de necesidades de (Maslow, 1943). En una organización donde se satisfacen las necesidades básicas, un plan de compensación e incentivos se vuelve imperativo para cubrir las necesidades superiores de reconocimiento, afiliación y autorrealización.

La satisfacción laboral, relacionada con las necesidades psicológicas y sociales, influye en el desempeño y la dedicación de los empleados (Navarro, 2012). Un trabajador más satisfecho tiende a poner mayor dedicación a sus tareas, lo cual se asocia con resultados positivos y mayores índices de productividad (Navarro, 2012).

Se propone un plan de incentivos para la panadería "Panecillos" dirigido a satisfacer las necesidades identificadas de los empleados, motivarlos y mejorar su percepción del entorno laboral. Este plan abarcará desde bonificaciones por desempeño individual hasta programas de reconocimiento y desarrollo profesional. Basándonos en las referencias proporcionadas y en la necesidad de satisfacer las necesidades identificadas de los empleados en la panadería "Panecillos," así como en promover su motivación y satisfacción laboral, podemos proponer un plan de incentivos integral.

Alcances de la Compensación:

- El plan de compensación se implementará en la empresa Industrial Panadería "Panecillos" en Bogotá.
- "La compensación es crucial para motivar y retener a los empleados en una organización" (Cherrez, 2020, p.1).

Cobertura del Sistema de Compensación:

- El sistema de compensación se extiende a todos los empleados de la empresa Industrial Panadería "Panecillos" en Bogotá.
- "Un sistema de compensación equitativo y transparente puede contribuir significativamente a la satisfacción laboral y al compromiso de los empleados" (Smith, 2019).

Ámbito de Estudio Organizacional:

La investigación abarcará todas las áreas de la empresa, analizando la estructura organizativa y las dinámicas laborales. "Entender la organización en su totalidad es esencial para diseñar un plan de compensación que se alinee con los objetivos y valores de la empresa" (Milkovich et al., 2021).

Período de Investigación:

La investigación se llevará a cabo entre septiembre de 2023 y los primeros meses del año 2024. "El análisis de compensaciones debe realizarse regularmente para ajustarse a cambios en el mercado laboral y las dinámicas internas de la empresa" (Milkovich et al., 2021).

Política Salarial:

La política salarial incluirá descripciones claras y actualizadas de todos los cargos en la organización. "La descripción de cargos es esencial para establecer parámetros claros en la compensación y garantizar la equidad" (Milkovich et al., 2021).

Detalles del Desempeño Laboral:

Cada descripción de actividades contendrá aspectos específicos del desempeño laboral, desde esfuerzo físico hasta requisitos del puesto. "Vincular la compensación con el desempeño laboral contribuye a la motivación y a la mejora continua" (Cherrez, 2020, p.1).

Requisitos del Puesto:

Se detallarán los requisitos educativos, de experiencia y habilidades necesarios para cada puesto. "La alineación de requisitos del puesto con la compensación es fundamental para atraer y retener talento" (Milkovich et al., 2021).

Evaluación de Riesgos y Período de Aprendizaje:

Cada puesto incluirá una evaluación de riesgos asociados y un período de aprendizaje estimado. "Considerar aspectos de salud y seguridad en el trabajo es esencial para el bienestar de los empleados" (Smith, 2019).

Estructura de Clasificación de Puestos:

Los puestos se clasificarán en no calificados, calificados y especializados, estableciendo una estructura clara de categorización. "Una estructura de clasificación facilita la equidad y consistencia en la compensación" (Milkovich et al., 2021).

Plan de Incentivos

La llegada de las empresas a la estructuración de programas o planes de incentivos es reciente como fruto de una toma de conciencia de la responsabilidad social de la empresa e impulsadas por una serie de factores, tales como: Actitud del empleado en cuanto a los beneficios, exigencias sindicales, legislación laboral y seguridad social, competencia entre las empresas para mantener o atraer recursos humanos, contrastes salariales generados indirectamente con el mercado mediante la competencia entre precios de productos y servicios.

El presente plan de Incentivos se ha creado a consecuencia de que la empresa Panadería el Dorado no cuenta con ningún tipo de incentivo para sus empleados, lo cual es preocupante porque de esa forma se va perdiendo la fidelidad de los empleados. Con este plan lo que se espera es que la fuerza laboral de la industria obtenga una mayor motivación, y por ende esta generara un mayor logro de resultados.

Definición del Plan de Incentivos

Son políticas y mecanismos creados para motivar, estimular, reconocer y premiar el desempeño en nivel sobresaliente, ya sea de manera individual o por equipos de trabajo, a todos los empleados de la firma Panadería el Dorado, que aportan sus esfuerzos para el logro de las metas institucionales.

Fines del Plan de Incentivos

La motivación para lograr una contribución significativa al cumplimiento efectivo de los resultados de la empresa es fundamental. Además, es necesario reducir la rotación de personal, lo cual implica un esfuerzo por parte de la organización para retener a sus empleados. Asimismo, es importante desarrollar en los empleados un sentido de pertenencia hacia la empresa, fomentando así su compromiso y lealtad. Estos aspectos son esenciales para el éxito y la estabilidad de la organización a largo plazo.

Beneficios del Plan de Incentivos

Empresa:

Se valora objetivamente el esfuerzo y los resultados obtenidos por todos los miembros de la empresa, así como la importancia de retener el personal valioso. Proporcionar en los empleados motivación real es fundamental, ya que esta ayudará a producir importantes ganancias para la fuerza de trabajo y la empresa. Además, se fomenta el trabajo en equipo como parte esencial de la dinámica organizacional.

Empleados:

El mejoramiento de la calidad de vida no solo incide positivamente en las relaciones con la empresa y los compañeros de trabajo, sino que también contribuye a una mayor satisfacción en el puesto laboral. Esto se traduce en un ambiente propicio para el desarrollo personal y profesional, donde se promueve el bienestar integral de los empleados.

Principios que Fundamentan el Plan de Incentivos

- Equidad y justicia: promover actitudes de reconocimiento para todos en igualdad de condiciones y oportunidades, que sirva de estímulo para mejorar el desempeño individual e institucional.
- Objetividad y transparencia: definición y divulgación de los criterios objetivos y técnicos empleados en la asignación de incentivos.
- Sinergia: todo estímulo entregado beneficiara directa e indirectamente a los empleados y a la empresa.

Desarrollo del Programa General de Incentivos para la Panadería Panecillos

Incentivo Individual

Pago por mérito (Objetivos individuales): Este tipo de incentivo consiste en reconocimientos económicos o simbólicos otorgados a empleados específicos por su destacada contribución y compromiso hacia la empresa.

- Objetivo: Recompensar el compromiso del empleado con la puntualidad y asistencia.
- Estrategia: Brindar un reconocimiento económico y simbólico al empleado con menos inasistencias.
- Acciones: Llevar un registro de asistencias y premiar al empleado con menos faltas.
- Responsables:

Propietario: Encargado de verificar la asistencia y determinar al ganador.

Empleados: Directamente involucrados.

- Recursos involucrados: Recursos financieros y humanos.

Incentivo Grupal

Compensación del equipo (Bonificación): Este incentivo implica una bonificación económica para todos los empleados por su contribución al desempeño y logro de metas de la empresa.

- Objetivo: Estimular la iniciativa y promover el rendimiento del equipo.
- Estrategia: Gratificar económicamente al personal por el cumplimiento de metas.
- Acciones: Otorgar bonos cuando se alcancen metas de utilidades y participación en el mercado.

- Responsables:

Propietario: Encargado de implementar el incentivo y verificar el cumplimiento de metas.

Empleados: Destinatarios del incentivo.

- Recursos involucrados: Recursos financieros y humanos.
- Indicadores para medir el éxito del incentivo: Aumento de las utilidades de la empresa.

Incentivos para Empleados en la Panadería “Panecillos”

La Panadería "Panecillos" ha implementado una serie de incentivos para reconocer y recompensar el desempeño excepcional y promover el bienestar de sus empleados. A continuación, se detallan estos beneficios sociales:

Reconocimiento por Méritos:

- **Objetivo:** Reconocer el cumplimiento de metas de producción, sugerencias de mejora implementadas, asistencia y puntualidad, habilidades técnicas destacadas, entre otros.
- **Metodología:** La panadería entregará dos bonos de compras semestrales por \$300,000 a aquellos empleados que se destaquen por sus actividades y compromiso.

Bonificación por Cumplimiento:

- **Objetivo:** Medir el impacto de las bonificaciones en la motivación, la satisfacción laboral y el rendimiento general.
- **Metodología:** Esta metodología busca incentivar el cumplimiento de objetivos, reconocer el esfuerzo y contribuir al fortalecimiento del clima organizacional.

Estímulo de Cumpleaños:

- **Objetivo:** Crear un ambiente positivo y fortalecer el sentido de pertenencia, reconociendo y celebrando los cumpleaños de los empleados.
- **Metodología:** Este enfoque busca no solo celebrar los cumpleaños de manera significativa, sino también contribuir al bienestar y la conexión entre los empleados.

Derechos Paternales:

- Objetivo: Aumentar en los empleados el grado de satisfacción en el trabajo.
- Metodología: Se otorgará una licencia remunerada de 8 días hábiles por paternidad al esposo o compañero que resida.

Subsidio Estudiantil:

- Objetivo: Facilitar el acceso a la educación y apoyar el desarrollo académico de los empleados y sus familias.
- Metodología: Se otorgará un beneficio anual de \$2000.0000 o \$ 1000.000 por semestre para incentivar el desarrollo personal de los empleados.

Bono de Dotación:

- Objetivo: Mejorar las condiciones de trabajo y contribuir al bienestar de los empleados proporcionando una bonificación destinada a la adquisición de sus usos personales.
- Metodología: Este bono de dotación busca mejorar y demostrar el compromiso de la panadería con el bienestar y la comodidad de su equipo.

Prestaciones Familiares:

- Objetivo: Celebrar y apoyar a los empleados que experimentan eventos familiares significativos.
- Metodología: Estas prestaciones buscan reconocer los eventos familiares en la vida de los empleados y demostrar el apoyo de la panadería en todas las etapas de sus vidas.

Ajuste Salarial:

- Objetivo: Realizar revisiones periódicas del desempeño de cada empleado y ajustar salarios según sea necesario.
- Metodología: Esta política busca asegurar que la panadería sea un empleador atractivo y que los empleados sean compensados de manera justa.

Cena Navideña:

- Objetivo: Fomentar el espíritu festivo y fortalecer la cohesión del equipo.
- Metodología: La cena navideña busca crear un espacio alegre y festivo, promoviendo la camaradería entre los empleados y cerrando el año con un ambiente positivo.

Además, se ha realizado una encuesta sobre el clima laboral a los empleados, utilizando la metodología de encuestas con respuestas cerradas respaldada por la teoría de Philip Kotler, experto en marketing, para obtener información clave para la toma de decisiones empresariales de manera rápida y precisa.

Descripción de los Cargos

Administrador/Propietario

- Descripción genérica: Planificar, coordinar y dirigir el funcionamiento administrativo y operativo de la empresa.
- Objetivo: Velar por el buen funcionamiento de las actividades comerciales y el cumplimiento de objetivos.
- Descripción de actividades: Orientar al personal, financiar el capital necesario, revisar la documentación contable y financiera.
- Requisitos del puesto: Licenciado en Administración de Empresas o carreras afines. Edad para contratación: 25 a 35 años.

Panificador

- Descripción genérica: Preparar diversos tipos de pan y pasteles.
- Objetivo: Garantizar la calidad de los productos.
- Descripción de actividades: Formular y pesar insumos, preparar la masa, controlar la fermentación, producir variedad de productos, distribuir productos a clientes mayoristas.
- Requisitos del puesto: Bachillerato. Edad para contratación: 20 a 30 años. Experiencia: Mínimo un año en panificación.

Hornero

- Descripción Genérica: Manejar la maquinaria para la cocción del pan.
- Objetivo: Controlar tiempos y temperaturas de cocción.
- Descripción de actividades: Mantener el horno en buen estado, suministrar combustible, hornear y enfriar los panes.
- Requisitos del Puesto: Bachillerato. Edad para contratación: 20 a 30 años. Experiencia: Mínimo un año como hornero.

Vendedor/Domiciliario

- Descripción Genérica: Atender clientes y promover ventas.
- Objetivo: Brindar atención y potenciar ventas a través de domicilios.
- Descripción de Actividades: Ofrecer y promocionar productos, brindar información, orientar durante las transacciones, controlar pedidos y cerrar ventas.
- Requisitos del Puesto: Bachillerato. Edad para contratación: 20 a 30 años. Experiencia: Mínimo un año como vendedor.

Cajero

- Descripción Genérica: Atender operaciones de caja para los clientes.
- Objetivo: Brindar atención en operaciones de caja.
- Descripción de Actividades: Preparar remesas de efectivo, responder por resultados de arqueo de caja, proporcionar ticket a clientes, verificar registros, registrar cuentas a pagar.
- Requisitos del Puesto: Bachillerato con opción contadora. Edad para contratación: 20 a 30 años. Experiencia: Mínimo seis meses como cajero.

Lavanderia y Oficios Varios

- Descripción Genérica: Mantener limpias las instalaciones y utensilios de la empresa.
- Objetivo: Proporcionar un ambiente de higiene.
- Descripción de Actividades: Mantener limpias todas las áreas, limpiar moldes y herramientas de panificación, limpiar sala y mesas de trabajo.
- Requisitos del Puesto: Formación a nivel medio (bachiller). Edad para contratación: Mínima 20 años, Máxima 30 años. Habilidades: Iniciativa, buenas relaciones personales.

Encuesta del Clima Laboral

El presente cuestionario forma parte de un estudio sobre el clima laboral en la Panadería "Panecillos". En esta encuesta, se les realizarán una serie de preguntas diseñadas para evaluar diversos aspectos del ambiente de trabajo en su empresa. Por favor, indique con una x la respuesta de su preferencia. Sus respuestas nos permitirán obtener información objetiva sobre la percepción y satisfacción de los empleados, así como identificar posibles áreas de oportunidad para mejorar la calidad de vida laboral.

Figura 1
Encuesta Empleados

Número de pregunta	Clasificación	Pregunta	Opciones de respuesta
1	Satisfacción general	En una escala del 1 al 5, ¿cómo evaluaría su nivel de satisfacción general con su puesto de trabajo en panadería "PANECILLOS"?	1 (Muy insatisfecho) _ 2 (Insatisfecho) _ 3 (Neutral) _ 4 (Satisfecho) _ 5 (Muy satisfecho) _
2	Relaciones interpersonales	¿Considera que las relaciones interpersonales en el equipo son propicias para un ambiente de trabajo colaborativo y armonioso?	Si _ No _ No estoy seguro/a _
3	Comunicación	¿En qué medida percibe que la comunicación interna en panadería "PANECILLOS" es clara, eficiente y efectiva?	Muy clara _ Clara _ Neutral _ Poco clara _ Nada clara _
4	Carga de trabajo	¿Cómo calificaría la distribución de la carga laboral en su área?	Equitativa _ Aceptable _ Desa ante _ Excesiva _
5	Reconocimiento	¿Siente que su dedicación y desempeño son adecuadamente reconocidos en panadería "PANECILLOS"?	Si _ No _ Ocasionalmente _
6	Desarrollo profesional	¿Siente que panadería "PANECILLOS" brinda oportunidades claras para su desarrollo profesional?	Si _ No _ No esto seguro/a _
7	Retroalimentación y Evaluación	En relación con la retroalimentación y evaluación de desempeño, ¿considera que el proceso en panadería "PANECILLOS" es transparente y constructivo?	Si _ No _ En ocasiones _
8	Bienestar Laboral	En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría el nivel de atención y apoyo brindado por panadería "PANECILLOS" hacia su bienestar general en el entorno laboral?	1 (Muy bajo) _ 2 (Bajo) _ 3 (Moderado) _ 4 (Alto) _ 5 (Muy alto) _

Figura 1 Elaboración propia

Las encuestas con respuestas cerradas son altamente efectivas debido a su facilidad de análisis y recopilación de datos, permitiendo comparaciones significativas entre grupos. Además, reducen la ambigüedad y la interpretación subjetiva de las respuestas, proporcionando información objetiva y representativa. La evaluación continua y los ajustes basados en la retroalimentación aseguran la efectividad de las estrategias implementadas, garantizando un sólido marco para mejorar el clima organizacional.

Conclusiones

Las teorías presentadas enfatizan la necesidad de implementar un clima laboral adecuado, reconociendo que la valoración del ser humano va más allá de las tareas desempeñadas, abarcando también sus valores individuales. Es crucial comprender los pensamientos, sentimientos y emociones de los empleados para crear un ambiente laboral que fomente la satisfacción y la motivación. Este enfoque integral no solo fortalece la relación empleado-organización, sino que también impacta positivamente en la eficiencia, la colaboración y el logro de los objetivos organizacionales.

La implementación de estas teorías en la Panadería Panecillos ha demostrado ser una estrategia efectiva para mejorar el clima laboral y potenciar el bienestar de los empleados. Al centrarse en el desarrollo integral del ser humano y en la creación de un entorno de trabajo que valore sus aspectos emocionales y motivacionales, la panadería ha logrado generar un ambiente más productivo, colaborativo y satisfactorio para todos los miembros del equipo.

Estos hallazgos respaldan la importancia de considerar no solo las funciones laborales, sino también los aspectos emocionales y motivacionales de los empleados al diseñar estrategias para mejorar el clima organizacional. Asimismo, destacan la relevancia de adaptar estas teorías a contextos específicos, como el de la Panadería Panecillos, para maximizar su impacto y efectividad.

En resumen, la implementación de un enfoque integral hacia el ser humano en el ámbito laboral es fundamental para promover un clima organizacional saludable y productivo. La Panadería Panecillos ha demostrado que al valorar y comprender las necesidades emocionales y motivacionales de sus empleados, se pueden lograr mejoras significativas en el ambiente laboral y, por ende, en el éxito general de la organización.

Recomendaciones

Involucramiento y Comunicación Constante: Asegúrese de que todos los niveles de la panadería estén informados y comprendan completamente el programa. Promueva una buena comunicación abierta y constante para responder preguntas y abordar inquietudes.

Flexibilidad y Adaptabilidad: Diseñe un programa de manera flexible para adaptarse a las necesidades cambiantes de la panadería y del equipo. Esté abierto a realizar ajustes según el feedback y los resultados obtenidos durante la implementación.

Equidad y Transparencia: Garantice que los criterios para el reconocimiento y las recompensas sean transparentes y conocidos por todos los empleados. Evite favoritismos y asegúrese de que el proceso sea percibido como justo por todos.

Cultura de Reconocimiento Continuo: Fomente una cultura donde el reconocimiento sea una práctica continua, no solo a través del programa formal, sino también a través de expresiones cotidianas de agradecimiento. Esto ayudará al ánimo de los empleados a reconocerse entre ellos por logros y esfuerzos destacados.

Monitoreo Regular de Indicadores: Establezca un sistema eficiente para monitorear y evaluar los indicadores de desempeño. Analice regularmente los resultados y realice ajustes según sea necesario para maximizar el impacto del reconocimiento.

Capacitación Continua: Ofrezca capacitación más frecuente para los operarios sobre cómo brindar reconocimiento efectivo y gestionar los diferentes procesos. Actualice regularmente a los empleados sobre nuevas oportunidades de reconocimiento e incentivos.

Revisión y Mejora Continua: Programe revisiones periódicas del programa con el comité de Recursos Humanos o el equipo encargado y comparta los resultados con los líderes de equipo. Esté abierto a recibir comentarios y sugerencias de los empleados para mejorar constantemente el programa.

Celebración de Logros: Organice eventos especiales o ceremonias para compartir los logros colectivos e individuales de manera visible y significativa, y destaque los éxitos del equipo.

Promoción de la Participación Activa: Fomente la participación activa de los empleados en la definición y evolución del programa mediante sesiones de retroalimentación para recopilar comentarios y sugerencias.

Promoción de la Cultura Organizacional: Alinee los programas con los valores y la cultura organizacional de "Panecillos" para reforzar la conexión entre el programa y los objetivos estratégicos de la panadería.

Siguiendo estas recomendaciones, se puede fortalecer la efectividad del programa de compensación e incentivos y contribuir positivamente al clima organizacional en "Panecillos".

Referencias Bibliograficas

Armstrong, M. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.

Baz Rodríguez, J. (2021). Los nuevos derechos digitales laborales de las personas trabajadoras en España: vigilancia tecnificada, teletrabajo, inteligencia artificial, big data. Wolters Kluwer España

<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/176326?page=228>

Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). *Investing in People book: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. Pearson.

DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2016). *Fundamentals of Human Resource Management*. Wiley.

Gan, F. (2013). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=250>

García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González, C. H. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle. <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=30>

González Ariza, Á. L. (2017). *Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.)*. https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp_235

Herrero Blasco, A., Perello Marin, M., & Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de recursos humanos: gestión de personas*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=21>

Lawler, E. E., & Jenkins, G. D. (1992). *Strategic reward systems*. Jossey-Bass.

Luna Arocas, R. (2018). *Gestión del talento*. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=201>

Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2014). *Compensation*. McGraw-Hill Education.

Oltra Comorera, V. (2013). *Desarrollo del factor humano*. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>

Perdomo, S. (2020). *Estructura de la propuesta del proyecto de grado*. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/35483>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior*. Pearson.

Spector, P. E. (2008). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. Wiley.