

**ESTRATEGIAS PARA LA RETENCION DEL PERSONAL IDONEO PARA LA
ORGANIZACION**

Autores:

Viviana Andrea Galeano

Johan Javier García Corredor

Ivonne Andrea Quiroga Trujillo

Agustín Ramírez Cuervo

Trabajo de grado para optar por el título de
Especialistas en Gerencia del Talento Humano
De la Universidad Sergio Arboleda

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
ESCUELA DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
COHORTE L
BOGOTÁ
2016

PLAN DE RETENCION DE PERSONAL

Autores:

Viviana Andrea Galeano
Johan Javier García Corredor
Ivonne Andrea Quiroga Trujillo
Agustín Ramírez Cuervo

Tutor del Trabajo de Grado:
Dr. Omar Danilo Rey Baquero

Trabajo de grado para optar por el título de
Especialistas en Gerencia del Talento Humano
De la Universidad Sergio Arboleda

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
ESCUELA DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
COHORTE L
BOGOTÁ
2016

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá D.C., febrero de 2016

Agradecimientos

El presente trabajo fue desarrollado bajo la asesoría del Sr. Omar Danilo Rey a quien le expresamos nuestra más sincera gratitud por brindarnos toda la orientación necesaria y así mismo por compartirnos su conocimiento y experiencia profesional los cuales fueron de gran contribución para la finalización de este proyecto.

Agradecemos a Dios, padres y familia ya que han sido un apoyo motivacional siempre necesario durante el desarrollo de esta especialización la cual permitió a cada uno de nosotros formarnos como personas y profesionales íntegros.

Por ultimo queremos agradecer especialmente a los profesores de la Facultad, al Director de la especialización y a todas las directivas y cuerpo administrativo de la Universidad por facilitarnos sus conocimientos, ayudas y aportes en nuestra formación como especialistas.

Viviana Andrea Galeano

Javier García Corredor

Ivonne Andrea Quiroga

Agustín Ramírez Cuervo

Tabla de contenido

	Pág.
1. Introducción.....	1
2. Descripción del problema.....	2
2.1. Pregunta.....	3
3. Antecedentes.....	4
4. Justificación.....	6
5. Objetivos.....	8
5.1. Objetivo general.....	8
5.2. Objetivos específicos.....	8
6. Alcance.....	9
7. Metodología.....	10
8. Palabras clave.....	11
9. Marco contextual.....	12
10. Marco teórico.....	20
11. Resultados.....	29
12. Conclusiones.....	45
13. Referencias.....	48

Introducción

Con el presente proyecto se pretende analizar el estado actual de la organización San Miguel Industrias PET, en lo que a movimiento de personal se refiere, a fin de identificar los pros y contras que tendría para la compañía mantener el personal vinculado, para de esta forma implementar diferentes planes de retención en busca de mitigar el alto nivel de rotación e incrementar el sentido de pertenencia por la empresa, lo que a su vez permitirá incrementar el nivel de satisfacción y estabilidad laboral por parte de cada uno de los colaboradores.

Actualmente las compañías se enfrentan a un mercado competitivo desde todo punto de vista, y el laboral no escapa de ello, lo que hace necesario contar con un conjunto de estrategias que le permitan a las empresas generar una ventaja comparativa que conlleve al reconocimiento y posicionamiento de la misma y a su vez hacer de la empresa un foco de interés hacia el exterior, en donde se debe resaltar la importancia que adquiere la participación del personal durante el desarrollo e implementación de dichas estrategias, por lo cual, durante el avance del presente trabajo se identificarán una serie de pautas que con una adecuada ejecución conllevarán a que la empresa San Miguel Industrias PET, además de contar con personal altamente calificado, reúna una serie de actitudes y habilidades que aporte al crecimiento, proyección y cumplimiento de los objetivos de la compañía.

2. Descripción del problema

En la actualidad, la compañía San Miguel Industrias PET presenta un alto porcentaje de rotación de personal debido a diversos factores, dentro de los cuales se encuentra la falta de alineamiento y/o conexión de los colaboradores con el objetivo de la empresa, la falta de sentido de pertenencia de aquellos hacia la organización y el desaprovechamiento de los recursos que se invierten en capacitación y/o formación de personal, situación que llevó a la empresa a obtener una gran pérdida de la inversión realizada durante el año 2015, por valor de 11.000 USD (Ver tabla N°1), dinero que fue destinado a capacitar y/o formar a más de 90 personas en las diferentes funciones y actividades relacionadas directamente con el negocio, al no mantenerse al personal vinculado en la empresa, situación que encuentra sustento en la no implementación o determinación de políticas y/o estrategias que permitan retener al personal en la medida de lo posible para beneficio tanto de la organización como de sus colaboradores.

Tabla 1

Capacitaciones de la empresa San Miguel Industrias PET en el 2015

Taller	Valor
4to Congreso SCAPET	US\$ 2.500
Actualización tributaria	US\$ 4.000
Capacitación monta cargas	US\$ 1.000
Congreso de reciclaje	US\$ 2.600
Idiomas – ingles	US\$ 500
Técnicas de planeación y predicción de acciones y estrategias de mantenimiento, basadas en confiabilidad	US\$ 400
<i>Valor total</i>	<i>US\$ 11.000</i>

2.1. Pregunta

¿Es la retención de personal una estrategia idónea para el logro de los objetivos y resultados de la compañía San Miguel Industrias PET y qué propuestas de retención de personal podrían ser implementadas de acuerdo al objetivo del negocio que satisfagan a las necesidades de los colaboradores?

3. Antecedentes

La compañía San Miguel Industrias PET filial Colombia canaliza todo su proceso de Recursos Humanos en un trabajador de tal país, el cual es apoyado por un grupo conformado en Perú para cada especialidad, como lo es selección, administración de personal, bienestar y nómina, encontrándose todas las funciones del área centralizadas en esta persona y en algunos casos, se remite a Perú a fin de cerrar cada proceso que se requiera en la compañía.

En la actividad diaria en el área de Recursos Humanos se ha identificado la falta de implementación de nuevos beneficios para los colaboradores o la mejora de procesos que ya se encuentran en marcha, lo que ha generado ausencia de sentido de pertenencia de los colaboradores para con la compañía, impactando por el contrario negativamente la compañía por la inseguridad, inconformidad e inestabilidad que tienen los trabajadores como consecuencia de la falta de planeación y organización de aspectos como los enumerados a continuación:

1. Ausencia de una Estrategia Organizacional definida
2. Tipo de contrato mediante el cual se vincula al personal
3. Desarrollo de procedimientos estructurados y definidos, tales como manual de funciones por cada uno de los cargos establecidos dentro de la compañía, políticas para el desarrollo de los diferentes procesos dentro de la empresa, reglamento interno, perfiles de cargo y reglamento de seguridad y salud en el trabajo,
4. No formalización y desconocimiento de las políticas y normas de conducta
5. Desconocimiento por parte de los colaboradores operativos con respecto al pago que se genera por su trabajo adicional.

6. Hoy en día, la compañía mantiene algunos beneficios o incentivos, así como temas puntuales de bienestar para los colaboradores, los cuales son parte de políticas a nivel corporativo, dentro de los cuales se destacan los siguientes:
- a. El personal administrativo puede hacer uso de la ruta para el ingreso y salida de la compañía.
 - b. Se cuenta con un casino, del cual la compañía asume el 85% del costo del consumo que se genere y los colaboradores asumirán el 15% restante.
 - c. El personal que sume 1 año de permanencia en la compañía puede hacer uso de un día de descanso cuando cumpla años.
 - d. La compañía presta hasta 3 veces el salario de los colaboradores con descuento por nomina cuando cumpla 1 año de permanencia en la compañía para educación o vivienda.
 - e. Dos torneos internos de futbol al año, en el cual la compañía entrega los uniformes para todos los colaboradores y asume los costos que el mismo genere.
 - f. Evento para los hijos de los colaboradores al cierre del año, en donde se invitan a un parque de diversiones y se entrega un regalo para los menores que se encuentren entre edades de 0 a 12 años.
 - g. Reunión de fin de año con todos los colaboradores de la compañía que incluye almuerzo, rifas y una fiesta de cierre.
 - h. Se entrega a la totalidad de colaboradores una anqueta de productos de la canasta familiar como obsequio por la labor del año.

4. Justificación

Partiendo de la premisa que estudiar experiencias empresariales e individuales representativas en una determinada área proporcionan un enriquecimiento académico y un acercamiento a la realidad, se asume el análisis y aporte de la retención del personal desde el área de Recursos Humanos en la organización SAN MIGUEL INDUSTRIAS PET y el papel que ello desempeñará para el éxito de sus metas y se convierte en un engranaje fundamental para el negocio.

Abordamos el tema con el fin de aumentar el reconocimiento, autonomía y responsabilidad de los empleados de la organización SAN MIGUEL INDUSTRIAS PET, no solo por lo que pueden producir, sino como agentes generadores de ideas que se van capitalizando a fin de obtener estrategias que logren crear puntos diferenciales y competitivos para el logro de objetivos al mismo tiempo que incrementa su autoestima y participación en la organización.

En un mundo competitivo como el de hoy, en donde se busca diferenciarse de la competencia para la sostenibilidad en el mercado, resulta difícil que los responsables de la gestión en las organizaciones no evidencien el papel relevante que tienen las personas en el desarrollo y éxito de la organización. Con este proyecto pretendemos llegar al punto de proponer un plan de retención y atracción del personal, con el fin de convertir al trabajador en un activo fundamental de la empresa, siendo esto una estrategia primordial para alcanzar el desarrollo profesional de los empleados y la retención de los talentos de la organización, además de evidenciar el poder que tiene de transformar escenarios de liderazgo y estructuras dinámicas orientadas a la visión de la organización al mismo tiempo que se atrae talento de otras empresas.

Colombia se beneficiará, en la medida que este tipo de planes, aporten a los factores de competitividad organizativa vinculados a los recursos humanos, sus habilidades, destrezas, competencias ya que esto ha hecho que el interés por la gestión de los recursos haya crecido y cada vez se demanden auténticos especialistas en esta área (Dolán, 2007).

5. Objetivos

5.1. Objetivo general

Determinar la pertinencia e idoneidad de retener el personal en la compañía San Miguel Industrias PET, para luego definir la estrategia que permita alcanzar tal fin, así como los beneficios que ello traería para la organización.

5.2. Objetivos específicos

1. Estudiar las estrategias que desde el Área de Gestión Humana se utilizan en diferentes organizaciones con el fin de implementar un modelo idóneo para la compañía que permita gestionar la retención de personas.

2. Presentar a la organización San Miguel Industrias PET las ventajas que trae la retención y el desarrollo del talento dentro de la organización.

3. Elaborar un modelo que permita gestionar adecuadamente el desarrollo del talento Humano en la organización y así implementar un plan de carrera para los diferentes colaboradores dentro de la compañía.

4. Evidenciar como el área de Gestión Humana se convierte en un socio estratégico en la organización San Miguel Industrias PET.

6. Alcance

Con este proyecto se llevará a cabo la implementación de una serie de estrategias que permita a la empresa San Miguel Industrias PET retener dentro de la compañía el mejor personal calificado que genere valor y aporte positivamente al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para la elaboración de las estrategias se analizará los aspectos más representativos y de mejor aceptación dentro de los colaboradores, descartando las de menor interés para los mismos.

En primer lugar, se evidenciarán las actividades de bienestar existentes en la compañía, a fin de analizar los resultados obtenidos y así lograr identificar cuáles de estas actividades deberán permanecer y cuáles deben ser rediseñadas.

En segundo lugar, se desarrollará un plan de beneficios en el cual intervendrán las diferentes áreas de Recursos Humanos que permitan crear un sentido de pertenencia por parte del personal hacia la empresa, estos beneficios se harán con base a los diferentes tipos de convenios que San Miguel Industrias PET presenta con diferentes entidades públicas y privadas.

En tercer lugar, se propondrá el replanteamiento de la forma de vinculación del personal y su estructura salarial.

7. Metodología inicial

Evidenciada la situación actual de la compañía San Miguel Industrias PET, en cuanto al alto volumen de rotación de personal, se analizará si de acuerdo a la propuesta de negocio resulta conveniente tal volumen de movilidad, presentándose a la empresa la propuesta de mejoramiento y su correspondiente estrategia de desarrollo, lo que nos permitirá determinar la estrategia que garantice optar por la propuesta de movilidad de personal que más le convenga a la compañía, lo cual redundará en la optimización de las diferentes actividades de la empresa a través del compromiso por parte de los colaboradores hacia San Miguel Industrias PET.

Una vez se determine la posición que debe asumir la empresa respecto de la situación de movilidad de su personal, se analizarán las políticas y/o estrategias de retención de personal, examinando en cada una de ellas, sus pros y contras, lo cual permitirá aplicar una o varias de ellas, situación que se examinará nuevamente en relación al modelo de negocio de la compañía y a su estrategia comercial, pues la implementación de cualquier política y/o estrategia que desconozca tales supuestos, estará condenada al fracaso.

Por último, una vez se identifiquen las estrategias de retención de personal que, conforme a la estructura organizacional y propuesta de negocio de la compañía, resulta procedente aplicar, se definirán los beneficios que cada una de ellas generará en la compañía una vez se ponga en práctica su ejecución.

8. Palabras claves

1. Retención de Personal.
2. Gestión del Talento Humano.
3. Gestión estratégica.
4. Desarrollo de competencias.
5. Atraer talentos.
6. Capacitación y desarrollo.
7. Sistemas de incentivos.

9. Marco contextual

Conforme a los antecedentes expuestos, lo que nos permitirá abordar el problema planteado será la respuesta que demos a nuestro interrogante inicial consistente en determinar si resulta ser la retención de personal un elemento fundamental para que la empresa San Miguel Industrias PET, no solo logre cumplir sus objetivos de carácter comercial a corto, mediano y largo plazo, sino que también se afiance y consolide en el ámbito nacional, posicionándose como una marca llamativa para el cliente y para eventuales inversionistas que encuentren en ella una gran oportunidad de negocio.

Teniendo en cuenta los objetivos y propósitos de la compañía en el ámbito nacional, la respuesta que proponemos al cuestionamiento inicial, es que la retención del personal sí resulta ser una pieza fundamental en el logro de sus objetivos comerciales y que le permitirá además su consolidación en el mercado colombiano.

La razón de lo anterior tiene que ver con que en la medida en que la empresa pueda contar con trabajadores que además de prestar el servicio para el cual fueron contratados, vean en San Miguel Industrias PET, una oportunidad de desarrollo profesional, económico y personal para sí mismos y para sus familias, se tendrán trabajadores comprometidos en lograr los resultados no solo individuales sino también grupales que requiere la empresa para alcanzar sus objetivos.

Establecido el hecho de que la retención de personal es una herramienta fundamental de la consolidación de San Miguel Industrias PET, es preciso ahora ocuparnos de cómo logramos esa retención de personal, identificando desde ya tres escenarios en los que puede la empresa trabajar en pos de cumplir tal objetivo, siendo ellos el proceso de selección, la forma de

vinculación y el mantenimiento y mejoramiento constante de la calidad de vida del trabajador de la compañía, siendo del caso a continuación referirnos a cada uno de ellos:

9.1. Proceso de selección

Si bien el proceso de selección se presenta como la oportunidad para seleccionar el personal idóneo y capacitado para cumplir la labor que requiere la compañía en cada una de sus áreas, esta es una visión restrictiva pues de entenderse así el proceso de selección, se está desaprovechando una oportunidad de oro para conocer realmente y a fondo al candidato, lo que permitirá determinar en gran medida si es un trabajador con el que pueda contar o no la empresa a largo plazo, teniendo en cuenta que pero para los objetivos que se ha planteado la empresa San Miguel Industrias PET, trabajadores que no se ajusten a tal perfil no corresponden al personal que requiere la compañía para lograr las metas fijadas.

De lo anterior tenemos entonces que habrá de aprovecharse el proceso de selección no solo para encontrar el personal idóneo para cumplir la labor que requiera la empresa, sino que será además la oportunidad perfecta para conocer al candidato, sus expectativas, sus aspiraciones, su núcleo familiar, etc., circunstancias que nos permitirán tener un conocimiento profundo e integral del trabajador, a través del cual podremos establecer con mediana claridad, si es un trabajador con el que se pueda contar a mediano y largo plazo.

Es del caso en este punto reconocer que el análisis que efectúa la empresa del candidato, si bien no le generará de manera exacta la certidumbre de contar a corto o largo plazo con el trabajador, sí le permitirá obtener información suficiente de la cual puede inferirse la intención del aspirante respecto de su empleador y a la posibilidad de desarrollarse en la misma.

En efecto, bien puede suceder que nos encontremos ante un candidato recién egresado de la universidad que tiene 23 años de edad y que su aspiración sea la de realizar un posgrado en el exterior, por lo que su búsqueda de empleo está asociada al hecho de conseguir recursos que le permitan hacer el viaje de sus sueños, así como una exigencia de sus padres para que esté ocupado mientras se va, lo cual le permite a la empresa evidenciar que a pesar de sus capacidades y conocimientos, no es el tipo de trabajador que busca, ante la necesidad de retener su personal dado lo establecido en precedencia.

De lo anterior podemos colegir entonces que el proceso de selección será la oportunidad perfecta para elegir el personal que más se acomode al objetivo planteado por la misma compañía de retenerlo para cumplir sus objetivos y alcanzar sus metas.

9.2. Forma de vinculación

La forma de vinculación del personal de la compañía la entendemos como un aspecto fundamental en el anhelo de la misma por retener sus trabajadores, pues ello determinará en gran medida el grado de compromiso y sentido de pertenencia que aquellos desarrollen para con la empresa.

Sobre este aspecto, se evidencia la necesidad de separar el estudio de este punto, en tanto que habrá de revisarse en primer lugar si hace de manera directa o si, por el contrario, es del caso acudir a la figura de la tercerización, y sus diversas vertientes; luego se determinará en cuanto a la vinculación laboral, cuál de sus formas es la más recomendable a efectos de obtener la retención de dicho personal.

En lo que a la tercerización se refiere y para no extendernos tanto en su estudio, destacamos al outsourcing y a las empresas de servicios temporales, como los ejemplos más

usados en Colombia de tercerización, habiendo lugar al primero cuando existen labores en una compañía que pueden ser externalizadas y realizadas por un tercero, quien se encarga de prestar el servicio que se le ha encomendado de forma integral y al segundo se acude para casos expresamente establecidos en la ley, y de carácter eminentemente temporal y transitorio, cuyos trabajadores tienen una relación directa con la empresa de servicios temporales, pero la subordinación corresponde a la empresa usuaria.

Teniendo en cuenta que ni los trabajadores del outsourcing ni los de la empresa de servicios temporales tienen una relación laboral directa con la empresa usuaria del servicio, y al tratarse en los primeros de labores que no hacen parte del objeto principal del negocio, no se evidencia la necesidad de generar respecto del beneficiario del servicio la retención de dicho personal, pues a la misma se propenderá únicamente frente a los trabajadores directos de la empresa.

Otra diferencia esencial radica entre los trabajadores vinculados laboralmente y aquellos que son contratados por prestación de servicios, siendo del caso aclarar respecto de estos últimos que su contratación tendrá como objetivo primordial la prestación de un servicio de la compañía, labor para la cual ni siquiera se requerirá en algunos casos la presencia personal del contratista en las instalaciones de la empresa, por lo cual la retención del mismo no es un objetivo de la compañía.

No ocurre lo mismo respecto de los trabajadores que tienen vinculación directa y laboral con la compañía, respecto de quienes, como ya vimos, se propende por retener para cumplir las metas y objetivos trazados por la misma empresa. Ahora bien, en aras de cumplir ese deseo, cobra gran importancia la forma en que se realice tal vinculación, siendo del caso a continuación

referirnos a las modalidades que se tienen en Colombia para la incorporación de personal con contrato de trabajo.

En primer lugar, tenemos al trabajo ocasional, figura que, si bien es poco usada en la actualidad, se encuentra vigente en la legislación colombiana, más exactamente en el artículo 6° del Código Sustantivo el Trabajo, el cual se refiere a esta modalidad de labor de corta duración y no mayor de un mes, que se refiere a actividades distintas de las normales del patrono, por lo que su naturaleza no permitirá de ninguna manera su retención. En este mismo sentido, tenemos al contrato de trabajo por duración de la obra o labor, que se diferencia del que comentamos previamente en que este no tiene límite de tiempo sino que perdurará mientras se realice la obra o labor para el cual fue contratado el trabajador y dada su temporalidad y propósito, no merece comentario alguno en nuestro cometido de retener los trabajadores que se vinculen mediante esta modalidad pues es posible legalmente su retención, a menos que se utilicen las modalidades contractuales que a continuación se explicarán en detalle:

La legislación laboral colombiana contempla como principales modalidades de vinculación de trabajadores al contrato de trabajo a término fijo y al contrato de trabajo a término indefinido; en el primero destacan como principales características que su duración no puede ser superior a tres años y que es renovable indefinidamente, mientras que el segundo, como su nombre lo indica, se caracteriza por no estar sujeto a un término establecido.

Importante señalar que el contrato de duración indefinida fue creado en el año de 1965, a través del Decreto Ley 2351 de 1965, mientras que el contrato a término fijo, lo trajo la ley 50 de 1990. La situación puesta de presente nos da a entender que desde los inicios del derecho laboral en Colombia se estipuló como única posibilidad de vinculación el contrato de trabajo a término indefinido y casi 25 años después llega el contrato a término fijo, lo que nos permite concluir que

en un principio solo se previó la posibilidad de que la vinculación de los trabajadores fuera indefinida y no momentánea o transitoria, pues para esta modalidad solo se tenía la modalidad antes explicada, el cual aplicaba para labores no mayores a un mes.

Así entonces es del caso en este punto preguntarnos cuál fue la razón por la cual se estableció en Colombia el contrato a término fijo, frente a lo cual debe indicarse que como toda reforma laboral, trae consigo, al menos en apariencia, el propósito de generar empleo que desde siempre ha sido, si no el que más, uno de los problemas fundamentales del país. Con tan loable intención, se tuvo la idea de generar movilidad en la vinculación laboral lo que entendían los expertos de la época, generaría empleo, lo cual resultaba y resulta aún hoy en día muy discutible.

Luego de este análisis, planteamos la discusión frente a la modalidad de contratación que a efectos de cumplir nuestro propósito de retener al personal en la compañía San Miguel Industrias PET, le conviene utilizar a la misma, siendo el contrato a término indefinido, por mucho, la mejor opción para conseguir el fin perseguido.

Si el contrato a término fijo fue estipulado a efectos de dar movilidad a las relaciones laborales y generar empleo, ellos no son los fines que pretende la compañía San Miguel Industrias PET, la que a partir de la retención de su personal pretende generar más compromiso y sentido de pertenencia hacia la empresa, análisis que determina que la vinculación recomendable en esta empresa sea la indefinida.

En efecto, trabajadores con estabilidad laboral que no vean en riesgo su permanencia en la empresa, son recursos que tendrán un alto sentido de pertenencia y compromiso respecto de su empleador y cuya retención será mucho más sencilla.

La utilización de contratos a término fijo impide por ejemplo que la empresa invierta en programas de formación, en tanto que ello implicaría asumir una serie de costos que pueden no

traer mayores beneficios, pues serán tomados por trabajadores cuya permanencia en la empresa es temporal y definida por su empleador, mientras que un trabajador con estabilidad, podrá aprovechar en mayor medida una capacitación o un plan de formación y de ello se beneficiará directamente la empresa, pues lo aprendido puede ser aplicado en la ejecución de la labor y en el cumplimiento de metas tanto individuales como grupales.

No cabe duda entonces que una empresa en la que la retención del personal sea un propósito fundamental para la consecución de sus objetivos habrá de escoger la modalidad de vinculación indefinida, la cual permitirá generar estabilidad en sus trabajadores y de esa manera implementar las políticas y estrategias a largo plazo que requiera para cumplir sus objetivos.

Es importante al tratar el tema de la modalidad de vinculación no dejar de lado lo relativo a la indemnización por despido injusto que en uno u otro caso corresponde, pues su impacto económico determina que sea un aspecto fundamental a analizar para elegir entre uno u otra modalidad contractual. Es así entonces como ante el despido injustificado de un trabajador, cuando la vinculación es a término fijo, la cuantía de la misma será la correspondiente al tiempo que faltare para terminar el contrato, mientras que, tratándose de la vinculación indefinida, la indemnización se calcula teniendo en cuenta el tiempo laborado. Establecido lo anterior y si bien el aspecto indemnizatorio se torna en un aspecto fundamental a considerar dado su impacto económico, en la medida que en la empresa San Miguel Industrias PET se pretende generar sentido de permanencia y estabilidad para los colaboradores, se preferirá la contratación indefinida, pues más allá de su costo, el propósito de la empresa permite augurar que no habrá contingencia alguna pues el personal, en su gran mayoría, se retendrá y no se opta por su desvinculación.

9.3. Mantenimiento y mejoramiento constante de la calidad de vida del trabajador de la compañía

Ya revisados los momentos referentes a la selección y a la vinculación del trabajador de la compañía San Miguel Industrias PET, es del caso ahora ocuparnos del trabajador como tal de la empresa, y de la estrategia que se deberá implementar para la retención de su personal.

En este punto será importante advertir que la retención de quienes ya son trabajadores de la compañía responde a una necesidad de generar estabilidad en el personal y que ello redunde en beneficio de la empresa.

Para tal fin, corresponderá al empleador establecer condiciones laborales que permitan generar estabilidad en los trabajadores y que, independientemente de la presencia de situaciones ajenas a la compañía, se genere al trabajador la tranquilidad y estabilidad necesaria para generarle el sentido de pertenencia y de compromiso que se quiere lograr para cumplir los objetivos.

En este orden de ideas se sugiere la implementación de una serie de beneficios tanto laborales como económicos, en virtud de los cuales, el trabajador sea realmente feliz y una vez conseguido ello, se traduzca en beneficio del empleador.

Pero el reconocimiento de esta clase de beneficios no resulta ser suficiente para generar la estabilidad pretendida, para ello, se requiere además un ambiente laboral sano en el que no se maltrate al trabajador, siendo este en la actualidad el motivo que más genera inestabilidad en una compañía.

10. Marco teórico

10.1. Recursos humanos

El estudio del recurso humano es un tema que ha ido evolucionado y cada vez se le está dando la importancia como agente generador de valor a las organizaciones. Para el desarrollo del tema de investigación, se tuvo en cuenta los siguientes análisis y argumentos de diferentes autores sobre el Recurso Humano en las organizaciones.

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (Chiavenatto, 2000).

La nueva política de gestión debe lograr, según Varela (2008), en su libro *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*, objetivos como los siguientes:

- a. Desarrollo de la capacidad intelectual del personal
- b. Desarrollo de sus ideas e iniciativas
- c. Satisfacción de sus ambiciones y metas
- d. Creación de una motivación efectiva hacia el logro de sus metas personales y no solo de las metas del empleador
- e. Obtención de un mayor nivel de independencia y de responsabilidad individual
- f. Creación de empleos que respondan a necesidades reales y que sean significativos en términos humanos, pues de otra forma sólo se logra la pérdida del respeto propio, de la estima y del concepto del valor interno de la persona.

Todas las organizaciones que perduran en el tiempo se caracterizan por tres elementos principales: la innovación, es el pulmón con el que respiran en unos mercados cada vez más competitivos, la creación de valor, la necesidad de crear valor para el accionista (alcanzar la cifra de negocio) mediante la creación de valor para el cliente (satisfacerlo y fidelizarlo) y la creación de valor para el empleado (consiguiendo que se comprometa con el trabajo que hace) e incorporar la gestión del talento como prioridad estratégica. (Jericò, 2008).

10.2. Recursos humanos en Colombia

En complemento a estas teorías también es de gran importancia conocer las prácticas de la Gestión Humana en la empresa colombiana.

Las estrategias de externalización complementadas con prácticas de flexibilización contractual y funcional, contribuyeron a elevar la productividad, reducir costos y mejorar la calidad, pero trajeron como consecuencia inestabilidad laboral y pérdida de confianza en las relaciones capital trabajo.

Como bien se puede recordar, el modelo aperturista de los 90s tuvo impacto en todas la áreas de las organizaciones, en dónde gestión humana empieza a priorizar el capital humano para el logro de la competitividad internacional de las empresas, por lo que el nivel de exigencia en el resultado de la selección y capacitación, así como considerar mejores prácticas de remuneración y evaluación, se hacen imprescindibles dentro de la organización, exigiendo de esta manera la creación de estrategias que permitieran aprovechar el potencial de los empleados, aumentar su motivación, creando de esta manera una cultura empresarial más apropiada a las nuevas condiciones.

La llegada del siglo XXI con sus crisis y cambios legislativos, lleva a que las empresas se concentran en la reducción de gastos laborales y financieros dando paso a las fusiones y alianzas estratégicas para competir por nuevos mercados. Como consecuencia se debilita temas como la motivación, el sentido de pertenencia, relaciones de trabajo, y en general la productividad.

Al comenzar el tercer milenio, con una acentuada crisis económica y social y estrenando reforma laboral y pensional, las empresas están concentradas en hallar medidas de reducción de costos fijos pero posponen decisiones claves de inversión en capital humano, tecnología y desarrollo; algunas alternativas que se están volviendo comunes son las fusiones y las alianzas estratégicas para competir por nuevos mercados, mientras en lo interno se siguen recortando gastos laborales y financieros (Revista Dinero citado en Calderon, Naranjo & Álvaro, 2007).

El área encargada de recuperar la confianza de los empleados es gestión humana, por lo que se puede aseverar de que dicha área sí agrega valor, aunque existe una diferencia estadística significativa entre los sectores servicios (que son los de menor valor agregado) sectores industrial y comercial, gestión humana ha avanzado en el aporte estratégico, y hoy el objetivo es la retención de talentos con destrezas, capacidades o competencias de el “saber hacer” que se convierten en uno de los activos más importantes de las organizaciones, acompañado de la estructuración de sistemas de compensación basados en medición del desempeño y soporte para cumplimiento de la responsabilidad social.

Esto tiene consecuencias inmediatas para la dirección de recursos humanos: de una parte una tarea que está demandando considerable tiempo de los profesionales en gestión humana es el manejo de nuevas formas de contratación, de manera que se pueda lograr mayor movilidad de la oferta laboral (contrato a término fijo, empleos temporales, cooperativas de servicios especializados, contratación de proveedores) a la vez que se contrarrestan los efectos sobre la

motivación, el sentido de pertenencia, las relaciones de trabajo y en general sobre la productividad, de otra parte se demanda del área estrategias para retener y motivar talentos en épocas de crisis.

10.3. Gestión humana en Perú

Las empresas peruanas venían de un entorno básicamente cerrado y hasta colapsado en términos económicos, con lo que bastaba que la gestión de Recursos Humanos realizara bien lo básico: pago de planillas, selección, contratación, asistencia y cese de personal; sin embargo, con la apertura del mercado y el crecimiento galopante en el que entró la economía peruana los ha tomado desprevenidos, y la gran limitante para seguir creciendo no es el capital ni la tecnología, sino la escasez de talento. La velocidad con la que se han creado empresas que ingresan capital económico agudiza las brechas entre la demanda de empleo, producto del crecimiento económico, y la oferta laboral, consecuencia del déficit educativo, por ello, la gestión de personas se vuelve cada vez más relevante en el mundo empresarial peruano. Al existir más opciones laborales en el mercado, las empresas se ven obligadas a contar con una gestión de Recursos Humanos más competitiva, para captar y retener talento. La siguiente fase será la internacionalización de las empresas peruanas en otros países y regiones del mundo, para lo cual habrá que aprender a gestionar como ya hoy lo hacen las multinacionales: con estructuras matriciales, diversidad generacional, diferencias culturales, múltiples formas de comunicación y de motivación, entre otros nuevos desafíos. El gran reto de un gerente de Recursos Humanos es crear modelos de gestión a la medida de su empresa; y el gran error, tratar de copiar lo que funcionó en otra empresa.

10.4. Retención de personal

Es así como también tuvimos en cuenta diferentes teorías sobre estrategias de retención de personal:

El tema de la retención del personal se ha convertido, pues, en uno de los aspectos más problemáticos que debe enfrentar el área de recursos humanos (RH) de las organizaciones del sector público y privado. La situación se agudiza por la falta de trabajadores calificados para hacer frente a los nuevos retos asociados con la tecnología que caracterizan ahora al mercado laboral (Ban, Drahnak-Faller & Towers, 2003; Cavana, Boyd & Taylor, 2007) y es por ello que el aumento de demanda de personal calificado le abre la posibilidad al empleado de negociar su servicio (Miranda, 2009).

Estudios como los de Max Messmer (citado en Miranda, 2009) afirman que, con el ánimo de buscar retener al personal clave de las organizaciones, estas deben implementar cuatro aspectos: a) atención a los impulsores de satisfacción en el trabajo (beneficios y compensación); b) ambiente de trabajo; c) fomento a los planes de carrera y desarrollo, y d) balance entre el trabajo y la vida. Como se puede ver, el aspecto monetario es un factor clave, pero no es el único.

Las empresas deben trabajar en el valor de marca como empleador la cual está encargada de reforzar la percepción del mercado, los empleados actuales y los potenciales con respecto a la organización, lo cual aporta al status de la organización haciéndola más atractiva en el mercado laboral y apoya los procesos de atracción y retención, motivación al equipo humano, aporta al auto estima de los colaboradores, así mismo aporta al proceso dinámico sobre la forma de compensar a las personas, este alineado con las estrategias del negocio y apoyar la transformación de la cultura empresarial, tener una serie de beneficios que permitan el

crecimiento no solo a nivel económico sino también a nivel personal y profesional, teniendo en cuenta a sus familias y haciendo sentir al empleado que la ejecución de su trabajo y los resultados demostrados son retribuidos de manera positiva por medio de beneficios y teniéndolo en cuenta, o encontrando los espacios de reconocimiento público lo que hace sentir bien al colaborador y apoya el sentido de pertenencia, lealtad y adhesión a la organización

Crear el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo, es una tarea imprescindible dentro de la organización ya que esta se convierte en la atmósfera o ambiente de trabajo. Las prácticas de los recursos humanos están estrechamente relacionadas a la cultura organizacional, según Berg (1986) la gerencia de los recursos humanos se constituye en el marco estratégico de la cultura organización; ahora bien, las prácticas de recursos humanos deben encajar en la cultura para que sean efectivas y puedan ser retenidas en el tiempo adhiriéndose a la estrategia, la estructura y los procesos.

Para crear una organización de alto desempeño, que genere gran combinación de recompensas, en especial financieras, de modo que tanto individuos como organizaciones puedan conseguir un alto nivel de ingresos. El papel de las recompensas es incentivar la motivación y el desempeño, la gente se siente cada vez más motivada a desempeñarse bien si sabe que el logro de un objetivo le generara mayores recompensas.

La socialización es el proceso que consiste en transmitir constantemente a los empleados los elementos fundamentales de la cultura de una organización.

Analizando los diferentes argumentos y teorías afianzamos la importancia del Recurso Humano sobre la necesidad de un mayor compromiso por atraer y retener al personal, convirtiendo esta tarea en el nuevo enfoque estratégico que deberá asumir y desarrollar el departamento a futuro en la organización como fuente generadora de valor, siendo el agente

constructor de ambientes y escenarios competitivos logrados por el potencial humano de análisis, creatividad y las diferentes competencias humanas que combinadas entre sí logran un equipo de trabajo orientado hacia la estrategia de la organización, aportando a sus objetivos y metas propuestas por cada organización, es así como el requerimiento de destrezas, capacidades o competencias del “saber hacer” se convierte en uno de los activos empresariales más importantes con un enfoque claro de satisfacer al recurso humano en toda su integridad y necesidades para conseguir un mayor beneficio de su labor y comportamiento, dando como resultado un activo intelectual cada vez más progresivo, motivado y abierto al cambio para aprovechar las oportunidades con idoneidad para emitir criterios de solución y control ante situaciones del mercado al igual que de entorno laboral.

El estudio del recurso humano es un tema que ha ido evolucionado y cada vez cobra importancia absoluta en las organizaciones como agente generador de valor. Aunque vivimos en un mundo cambiante como ley natural, se genera alrededor grandes retos para el recurso humano, como son los grandes avances tecnológicos, cambio de mentalidad de los consumidores cada día más exigentes y en general la globalización de mercados que influye como motor de incubación de nuevas ideas, y nuevas formas de realizar las cosas para un mejoramiento continuo y sostenimiento en el mercado. Por eso mismo los colaboradores en una empresa deben ser idóneos, que afronten retos, innoven, preparados intelectualmente para el conocimiento de las diferentes culturas de negocios y por ende que contribuya al desarrollo y crecimiento de la organización.

10.5. Formas de contratación en Perú

En el mercado laboral peruano, el contrato de trabajo puede ser verbal o por escrito y se da entre quienes contratan y quienes desarrollan un trabajo. Esta prestación debe estar:

1. Cuando la labor es remunerada. Es decir, se debe recibir en dinero o en especie
2. Cuando la prestación es realizada por el trabajador y sólo el trabajador, por eso se dice que es personalísima la prestación laboral
3. Cuando se está subordinado a las órdenes de alguien y ese alguien es el empleador.

10.5.2. Tipos de contrato

10.5.2.1. Sin Plazo de Vencimiento. Frecuentemente se dan de manera verbal y a pesar de lo que se pueda pensar, el trabajador también está protegido como si hubiese firmado un contrato por escrito, por ello el trabajador puede acudir ante nuestro Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo ante cualquier duda / o consulta o denuncia.

10.5.2.2. Con Plazo de Vencimiento. Estos son los llamados Contratos de Trabajo a Plazo Fijo, estos son siempre por escrito y la norma les fija un plazo máximo y distinto dependiendo el tipo de contrato de trabajo sujeto a modalidad que suscribas

10.5.2.3. A Tiempo Parcial. Estos son aquellos cuya jornada diaria es inferior a cuatro horas diarias o veinte horas a la semana, Los trabajadores contratados a tiempo parcial tienen derecho a los beneficios laborales, siempre que para su percepción no se exija el cumplimiento del requisito mínimo de cuatro (4) horas diarias de labor. El contrato a tiempo parcial será celebrado necesariamente por escrito. Dicho contrato será puesto en conocimiento, para su registro, ante la Autoridad Administrativa de Trabajo, en el término de quince (15) días naturales de su suscripción

10.5.2.4. Modalidades formativas. Las empresas peruanas para contratar a los jóvenes sin experiencia laboral generalmente los contratan a través de modalidades formativas laborales, es decir firman convenios de carácter no laboral con la finalidad que los jóvenes frecuentemente adquieran mayor experiencia empírica en las empresas.

Las modalidades formativas son tipos especiales de convenios que relacionan el aprendizaje teórico y práctico mediante el desempeño de tareas programadas de capacitación y formación profesional.

11. Resultados

Por todo lo anteriormente expuesto y considerando la retención de personal como el camino adecuado para alinear el personal de la empresa a su línea de negocio, proponemos el esquema que y los propósitos que a continuación se enuncian y se explican:

Tabla 2

Plan carrera

	Objetivos	Programas	Responsables
En momentos de Cambio de estructura o retiros contar dentro de la organización con personas aptas para el cargo y así fortalecer el compromiso de los trabajadores con la empresa, así como los valores y principios empresariales	Identificar y dar a conocer al área de Gestión Humana las necesidades de capacitación que se presentan en el área	Identificar capacitación requerida	Jefe de área / Gerencia General
		Contenido específico	Gestión Humana / Gerencia General
		Intensidad de capacitación	Gestión Humana
	Identificar cargos clave dentro de la organización y rotación de estos cargos con el fin de prever absentismo - Planes de sucesión	Contratar el servicio de personal especializado por servicios los cuales apliquen pruebas necesarias para identificar el talento clave en las personas y dar orientación de las carreras que pueden estudiar y servir a la compañía	Jefe de área / Gerencia General

		Permitir a los trabajadores que manejan turnos rotados que durante el tiempo que estén estudiando tengan turno fijo y en las vacaciones deben tomar turno rotado y los que no estudian en ese tiempo tengan turno fijo, de tal forma que los turnos no queden descubiertos y todo el personal tenga acceso en algún momento a dicha capacitación, esto con el fin de que en el momento de evaluar un plan de carrera se tengan herramientas necesarias para la elección del personal.	Jefe de área/ Gerencia General
		Brindar capacitaciones específicas por medio de entidades como el SENA, Caja de Compensación Familiar Colsubsidio y la ARL SURA	Gestión Humana
	Desarrollar con los directivos un programa de liderazgo y trabajo	Realizar capacitaciones por medio entidades como la cámara de comercio, universidades financiando un porcentaje de la	Gestión Humana / Gerencia General

	en equipo	capacitación y descontando la otra parte por nomina	
	Desarrollar con los directivos un programa de liderazgo y trabajo en equipo	Reforzando por medio de sesiones en la que se evalúa el perfil competencial de un participante a través de múltiples herramientas y con la participación de varios consultores	Gestión Humana / Gerencia General
	Formación en Coaching para todos los líderes de la empresa	Desarrollar programa de formación de formadores en donde se forma a personas para que capaciten en varios temas a sus compañeros de trabajo	Gestión Humana / Gerencia General
	Aumentar disponibilidad personal competente	Plan semilla en donde el trabajador apto para desempeñar el cargo se desarrolle por medio de estudio y así poder ascender dentro de la compañía cumpliendo con promedio de notas de 4 en el semestre y aplique sus estudios	Gestión Humana / Jefe de área
		Permitir a los trabajadores que manejan turnos rotados que durante el tiempo que estén estudiando tengan turno fijo y en las	Jefe de área

		vacaciones deben tomar turno rotado y los que no estudian en ese tiempo tengan turno	
--	--	---	--

Para la Gerencia de la organización San Miguel Industrias PET es muy importante que los colaboradores cumplan con competencias como integridad, comunicación, trabajo en equipo, flexibilidad y orientación a los resultados.

Por esto en momentos de cambio de la estructura proponemos que se cuente dentro de la organización con personas aptas para el desempeño de los cargos.

Es muy importante que se tenga en cuenta lo siguiente para poner en marcha el plan carrera.

1. Marcar la estrategia de la organización
2. Alinearla con la cultura organizacional
3. Describir los cargos críticos
4. Analizar las competencias del personal
5. Tener claridad la ratio de rotación.

Proponemos el siguiente formato para conocimiento de necesidades que se presentan:

Figura 1

Formato sugerido

SM			NECESIDADES DE CAPACITACION / PLAN CARRERA					
NOMBRE DEL EMPLEADO	EDAD	NIVEL DE ESTUDIOS	CARGO QUE DESEMPEÑA	CARGO QUE PODRIA DESEMPEÑAR A FUTURO	ANTIGÜEDAD EN LA COMPAÑIA	PUNTOS DEBILES O FUERTES A MEJORAR Y REFORZAR	NECESIDADES DE CAPACITACION	EVALUACION DE DESEMPEÑO %
			Operario de producción	SUPERVISOR		LIDERAZGO	MANEJO DE PERSONAL	
			Inspector de Calidad					
			Técnico Electromecánico					
			Jefe de planta					
			Asistente Contable					
			Jefe de Contabilidad	REVISOR FISCAL		TRABAJAR EN TEMAS DE AUDITORIA	AUDITORIA Y TEMAS LEGALES	
			Jefe de Ventas	GERENTE DE VENTAS		LIDERAZGO Y EDUCACION FORMAL	MARKETING, LIDERAZGO,	
			Asistente de Ventas					
			Jefe Administrativo	GERENTE ADMINISTRATIVO		LIDERAZGO Y EDUCACION FORMAL		
			Responsable de RRHH	JEFE DE SELECCION				
			Ingeniera SISIO					
			Ingeniera de Calidad					
			Jefe de Calidad					
			Auxiliares de almacén					
			Montacarguista	COORDINADOR LOGISTICO			LOGISTICA	
			Jefe de Almacén					

Tabla 3

Plan de beneficios

	Objetivos	Acciones	Programas
Cultura organizacional	Mejorar la satisfacción de los Trabajadores	Mejorar la Comunicación con el personal	Desarrollar un esquema de grupos primarios
			Comunicación dentro del grupo directivo
		Divulgar una imagen positiva de la empresa y sus distintas áreas, informando permanentemente sus avances, dificultades y éxitos.	
		Mejorar convivencia, integración y participación del	Desarrollar visitas permanentes de los directivos a todas las dependencias y sitios

		personal	donde opera la empresa para intercambiar ideas, discutir temas comunes y estimular el proceso de mejoramiento de los problemas existentes.
		Exaltar a los empleados (con base en hechos)	Empleado del Mes, Semestre, Año
			Reconocimiento a la antigüedad
		Socializar al Personal	Inducción y reinducción a la empresa
			Manual de Inducción y Video
		Monitorear de manera permanente el Clima Organizacional	Evaluar anualmente el Clima Organizacional
			Presentar los resultados del estudio de clima y realizar sesiones bimensuales de auditoría de avance del clima organizacional
	Fortalecer el compromiso de los trabajadores con la	Involucrar a los trabajadores en proyectos de mejoramiento	El impulso y reconocimiento a los aportes y nuevas ideas, mediante un plan de sugerencias

	empresa.		con estímulos sociales y económicos.
	Afianzar en los empleados del ABC, los valores y principios empresariales	Revisar y fortalecer el catálogo de valores de la empresa	Sesiones de trabajo del equipo directivo
		Comunicar de manera permanente los valores de la empresa	Desarrollar apoyos audiovisuales
			Dar a conocer ejemplos internos y externos s la empresa
Compensacion	Lograr equidad y competitividad salarial	Definir e implantar una Estructura salarial competitiva	Realizar nivelaciones salariales internas
			Evaluar Competitividad Salarial
		Definir e implantar un Esquema de Pago variable	Calcular los incentivos obtenidos e informar a nómina
Productividad	Aumentar la Productividad del Personal	Definir claramente los resultados esperados y las responsabilidades asignadas	Actualizar y mejorar Descripciones de Cargos
			Difundir entre el personal las descripciones actualizadas
		Fomentar Mejoramiento continuo en sustitución de una	Crear Grupos de Mejoramiento dirigidos por los Jefes directos

		"cultura del castigo"	
		Desarrollar proyectos conjuntos entre las distintas Gerencias	Identificar retos de mejoramiento institucional
		Planear y Evaluar el desempeño por resultados	Realizar sesiones de planeación
			Realizar sesiones de Evaluación
	Optimizar los Costos de Personal	Elaborar presupuesto de GH	
		Mejorar los Proveedores actuales	Contratación y Control de Proveedores
		Controlar la calidad de los insumos	
		Controlar Costos y Gastos de personal	
Condiciones de trabajo	Minimizar los riesgos ocupacionales y crear las condiciones adecuadas de trabajo para el Personal	Establecer estado de salud de todos los trabajadores	Realizar exámenes ocupacionales con el apoyo de la ARP
		Desarrollar panorama de riesgos	
		Remodelar los baños y demás instalaciones de servicio al personal	

		Mejorar las condiciones de seguridad de los procesos industriales	Desarrollar proyectos de ingeniería y fijar normas de protección
	Crear y mantener una cultura de seguridad en el trabajo	Realizar actividades encaminadas a la Prevención y Promoción	Capacitar, señalar, dotar elementos de protección personal, analizar ausentismo, identificar oportunidades de mejora
	Disminuir la Accidentalidad y Ausentismo en el Trabajo	Organizar y mantener en funcionamiento el COPASO	
		Mejorar la ergonomía en los puestos de trabajo	Desarrollar programas específicos de ergonomía
		Establecer un plan de evacuación y tener Brigadas de emergencia en funcionamiento permanente.	
Aprendizaje y crecimiento	Aumentar disponibilidad personal competente	Mejorar Fuentes de reclutamiento	Utilizar medios de comunicación, SENA y Acción Comunal
		Mejorar la participación en el proceso de	Realizar entrenamiento en entrevista de

		selección de los jefes inmediatos.	selección de personal.
		Mejorar la tecnología de evaluación	* Especificar las pruebas técnicas y psicológicas que se debe aplicar a cada cargo y las herramientas de selección de personal * Realizar visitas domiciliarias *Mejorar formatos del proceso
	Desarrollar Líderes	Desarrollar con los directivos un programa de liderazgo y trabajo en equipo	Desarrollar acuerdos de servicio interno, para fortalecer la orientación hacia el cliente interno y la identificación de los “productos y servicios internos” que relacionan a todas las áreas.
			Evaluación Gerentes
			Formación en Coaching para todos los líderes de la empresa

			Desarrollo de Grupos Primarios
	Mejorar la calidad del Equipo humano de ABC.	Identificar las competencias claves para el negocio	Desarrollar el modelo de competencias
		Identificar las brechas de competencias	Evaluar las competencias de las familias de cargos estratégicos
		Establecer planes de mejoramiento	Identificar acciones orientadas a mejorar las competencias actuales
Bienestar	Promover el Bienestar de los Trabajadores y sus Familias	Atención a las familias de los trabajadores	Establecer necesidades básicas no satisfechas.
			Apoyo terapéutico
			Consecución de beneficios mediante alianzas con terceros
		Fomento de la Recreación y Deportes	Realización de torneos y actividades de esparcimiento en el trabajo
		Fondo de Empleados	

		Fomento de la Cultura	Actividades ecológicas, musicales, teatrales, literarias, con el apoyo y financiación de terceros
		Reconocimiento social	Reconocimiento personales y celebraciones especiales
Administración y servicios	Proveer de manera oportuna a los Gerentes de la empresa, la información necesaria sobre la gestión de personal	Desarrollar un sistema de información de Gestión Humana	Crear Base de datos de personal
			Preparar estructura de Informes periódicos
			Diseñar indicadores de Gestión Humana
	Mejorar el servicio al personal y disminuir reclamos de los Trabajadores	Atención inmediata de sus requerimientos, reclamaciones y necesidades	Sistematización de los servicios
			Crear mecanismo de autoservicio
		Realizar oportunamente los trámites administrativos.	Actualizar incapacidades, sanciones, vacaciones, certificaciones, cancelaciones, licencias, descargos, traslados, ascensos,

			subsídios, dotaciones
Relaciones laborales		Resolver los Conflictos Interpersonales que afectan el funcionamiento de la empresa	Comité Acoso Laboral
	Mantener unas relaciones laborales sanas y acordes con la Ley	Resolver los Conflictos de los trabajadores con la empresa	Atención oportuna de acciones legales
		Contratar nueva asesoría laboral.	
		Vinculación Personal de Cooperativa	Contratación oportuna e inducción a la empresa
		Difundir el reglamento Interno de Trabajo	Sesiones de información con los trabajadores

11.1. Plan de compensaciones

A continuación, se relacionan los dos escenarios presentados con relación a la propuesta de plan de estructura de compensaciones, allí se verá reflejado el modelo actual de pago y el modelo propuesto como estrategia de retención de personal para cada una de las áreas de mayor impacto dentro de la operación de la compañía:

11.1.1. Área comercial. Teniendo en cuenta que actualmente el área comercial cuenta con dos Jefes de Ventas cuyos salarios se encuentran dentro de un rango salarial fijo entre 4 a 5 millones se hace la propuesta de una restructuración al modelo de salarios el cual se basa es redistribuir su salario fijo en dos conceptos: Salario y Auxilio de Transporte No Salarial cuyo pago será proporcional a los días realmente laborados, adicional a ello se propone establecer un porcentaje fijo del 2% por comisión de ventas efectivamente facturadas y abonadas.

A continuación, se refleja el modelo de pago propuesto, en donde para el ejemplo se planteó el pago de la comisión sobre una venta de \$50.000.000, es decir una comisión correspondiente a un millón de pesos, de acuerdo al nuevo modelo de pago se identifica que el incremento del costo es del 21% lo que en valores significa \$1.278.400, es decir el 3% del ingreso generado por la venta.

De acuerdo a lo anterior se analiza que el incremento en el costo no resulta ser altamente significativo ya que en la actual propuesta el total del costo de nómina es de \$6.227.200 aun sin obtener ningún ingreso y en la nueva propuesta en el caso de no generar ninguna venta el costo de nómina sería de \$5.448.800 ya que como se mencionaba anteriormente el auxilio de transporte es un concepto no constitutivo de salario. (Valores dados en miles de pesos y valores mensuales)

Figura 2

Modelo de pago propuesto

CARGO	PROMEDIO SALARIAL SIN COMISIONES	IMPACTO DE COSTO	PROPUESTA DE PAGO				IMPACTO DEL COSTO	INCREMENTO COSTO
			SALARIO BASICO	AUXILIO DE RODAMIENTO NO SALARIAL	COMISIONES DEL 2%	TOTAL		
Jefe de Ventas	\$ 4.000.000,00	\$ 6.227.200,00	\$ 3.500.000,00	\$ 500.000,00	\$ 1.000.000,00	\$ 4.500.000,00	\$ 7.505.600,00	21%

Grupo SMI: Este valor varia de acuerdo al total de la venta facturada. Para el ejercicio tomamos una venta de \$50.000.000

11.1.2. Area de producción. En la actualidad todos los colaboradores del área productiva devengan un salario Básico más los recargos realizados por cada uno de ellos frente a trabajos dominicales y/o nocturnos, por lo que la producción no está directamente relacionada con su pago mensual, ya que independiente del aumento o disminución en la producción en pago para cada empleado de la organización va a ser fijo, por lo que la propuesta a desarrollar es un pago de bonificación por resultados, frente al incremento de la producción por la labor prestada por cada empleado así: (Valores dados en miles de pesos y valores mensuales).

Figura 3

Propuestas de pago, sus incrementos e impactos

CARGO	PROMEDIO SALARIAL CON HORAS EXTRAS	IMPACTO DE COSTO	PROPUESTA DE PAGO				
			PROMEDIO SALARIO CON H.E	BONO DEL 10% SOBRE SALARIO	TOTAL	IMPACTO DEL COSTO	INCREMENTO COSTO
Operario de Produccion	\$ 1.000.000,00	\$ 1.556.800,00	\$ 1.000.000,00	\$ 100.000,00	\$ 1.100.000,00	\$ 1.712.480,00	10%
Inspector de Calidad	\$ 1.100.000,00	\$ 1.712.480,00	\$ 1.100.000,00	\$ 110.000,00	\$ 1.210.000,00	\$ 1.883.728,00	10%
Tecnico Electromecanico	\$ 2.300.000,00	\$ 3.580.640,00	\$ 2.300.000,00	\$ 230.000,00	\$ 2.530.000,00	\$ 3.938.704,00	10%
Jefe de Planta	\$ 6.000.000,00	\$ 9.340.800,00	\$ 6.000.000,00	\$ 600.000,00	\$ 6.600.000,00	\$ 10.274.880,00	10%
Montacarguista	\$ 1.300.000,00	\$ 2.023.840,00	\$ 1.300.000,00	\$ 130.000,00	\$ 1.430.000,00	\$ 2.226.224,00	10%
Auxiliar de Almacen	\$ 1.300.000,00	\$ 2.023.840,00	\$ 1.300.000,00	\$ 130.000,00	\$ 1.430.000,00	\$ 2.226.224,00	10%
Jefe de Almacen	\$ 2.500.000,00	\$ 3.892.000,00	\$ 2.500.000,00	\$ 250.000,00	\$ 2.750.000,00	\$ 4.281.200,00	10%

El anterior cuadro refleja que el único incremento que se presentara será del 10% el cual corresponde al porcentaje del Bono como incentivo, este bono permitirá motivar al personal al cumplimiento de las metas y objetivos establecidos de manera mensual para el área de producción lo que a su vez generara credibilidad y preferencia por parte de los clientes hacia San Miguel Industrias PET, lo anterior resulta ser una cadena de beneficios ya que desde el momento que se dé cumplimiento a las diferentes órdenes de pedido esto permitirá crecimiento y sostenibilidad de la empresa, mayor demanda, incremento de personal, estabilidad laboral y un buen clima organizacional.

11.1.3. Personal administrativo. Teniendo en cuenta que actualmente San Miguel no genera ningún pago adicional al personal administrativo como prestación a su desempeño, se incluye dentro de la propuesta de compensación realizar un pago de medio Salario anual de acuerdo a los resultados obtenidos por los colaboradores en la evaluación de desempeño, este bono no será constitutivo de salario y será pagado en el mes de abril de cada año. Lo anterior se hace con el fin de motivar al personal a ser profesionales eficientes y eficaces durante su desarrollo laboral.

A continuación, se relaciona una muestra de las personas cuyo rol es administrativo que tendrían derecho al beneficio, de igual manera se puede evidenciar que el total del impacto por costo es del 14% anual que si se lleva a una provisión mensual sería un 5%.

Figura 4

Roles administrativos, costo e impacto de las bonificaciones

CARGO	SALARIO BASICO	IMPACTO DE COSTO	PROPUESTA DE PAGO			
			BONO DE DESEMPEÑO	TOTAL SALARIO CON BONO	IMPACTO DEL COSTO	INCREMENTO COSTO
Asistente de ventas	\$ 1.800.000,00	\$ 2.802.240,00	\$ 900.000,00	\$ 2.700.000,00	\$ 3.201.120,00	14%
Ingeniero control de calidad	\$ 2.600.000,00	\$ 4.047.680,00	\$ 1.300.000,00	\$ 3.900.000,00	\$ 4.623.840,00	14%
Ingeniero SISO	\$ 2.500.000,00	\$ 3.892.000,00	\$ 1.250.000,00	\$ 3.750.000,00	\$ 4.446.000,00	14%
Jefe de Calidad	\$ 3.000.000,00	\$ 4.670.400,00	\$ 1.500.000,00	\$ 4.500.000,00	\$ 5.335.200,00	14%
Jefe de Administracion	\$ 5.000.000,00	\$ 7.784.000,00	\$ 2.500.000,00	\$ 7.500.000,00	\$ 8.892.000,00	14%
Mensajero	\$ 850.000,00	\$ 1.323.280,00	\$ 425.000,00	\$ 1.275.000,00	\$ 1.511.640,00	14%
Asistente de Contabilidad	\$ 2.300.000,00	\$ 3.580.640,00	\$ 1.150.000,00	\$ 3.450.000,00	\$ 4.090.320,00	14%
Jefe de Contabilidad	\$ 6.000.000,00	\$ 9.340.800,00	\$ 3.000.000,00	\$ 9.000.000,00	\$ 10.670.400,00	14%
Responsable de RRHH	\$ 2.500.000,00	\$ 3.892.000,00	\$ 1.250.000,00	\$ 3.750.000,00	\$ 4.446.000,00	14%
Comprador	\$ 3.000.000,00	\$ 4.670.400,00	\$ 1.500.000,00	\$ 4.500.000,00	\$ 5.335.200,00	14%

De acuerdo a lo anterior y en conclusión se identifica que dentro del salario que actualmente devengan los colaboradores de la compañía se pueden efectuar pagos adicionales que beneficien a todos los empleados sin generar una mayor carga en el incremento del costo para la organización, por lo contrario se podría aumentar la producción desde el área de ventas hacia las diferentes áreas de la empresa, motivados por conseguir este tipo de beneficios y de esta forma cumpliendo con uno de los objetivos principales de este trabajo.

12. Conclusiones

- El recurso humano es uno de los principales factores dentro de una organización, es por ello que se debe contar con un personal idóneo y altamente comprometido con el cumplimiento de cada uno de los objetivos de la compañía.
- Un personal motivado y con un alto sentido de pertenencia con la compañía resulta ser más eficiente y eficaz en el desarrollo de sus actividades, por lo que se hace necesario brindar a los colaboradores una estabilidad laboral y también emocional que les garantice una mejor calidad de vida.
- El área de Recursos Humanos es un departamento estratégico y de gran importancia para el desarrollo y crecimiento de la organización, el cual cumple con un gran rol en cuanto al desarrollo de factores motivacionales para con el personal, dentro de los cuales se encuentran los programas de capacitación, portafolio de beneficios, estrategias de remuneración, entre otros, los cuales permiten incrementar el nivel de motivación en los colaboradores lo que a su vez conlleva a fortalecer el grado de fidelización y compromiso por parte de estos hacia con la organización.
- Reconocer y motivar el conocimiento de cada persona es contribuir a la creación de valor de cada uno en la organización, por eso la importancia de la gestión del Talento Humano tanto para los colaboradores y el cumplimiento de los objetivos de la empresa, como estrategia en donde el conocimiento es generador de riqueza y este es proporcionado por el activo más importante de las organizaciones “los colaboradores”.
- Estudiar la propuesta de direccionamiento estratégico y el proyecto integral sobre la administración del talento Humano, donde el conocimiento intelectual, y las competencias laborales y personales creen valor en SMI, proyectando en el sector

- credibilidad y un punto diferencial para competir.
- Promocionar a los colaboradores de la empresa y que ellos sientan que la forma de evaluación y de promoción se hace de manera transparente y justa. De igual forma se debe fomentar el trabajo en equipo y la participación de los colaboradores en la creación de proyectos y programas innovadores.
 - Desde el punto de vista de la contratación, reconocemos las bondades de cada una de las diversas modalidades de vinculación de personal en Colombia, pero a efectos de conseguir el propósito de retener el personal de la compañía y obtener así los resultados que con ello se pretende, recomendamos la contratación a término indefinido, en tanto que esta garantiza cierto grado de estabilidad para los trabajadores, lo que genera e impulsa su sentido de pertenencia hacia la compañía.
 - Estimamos que un Plan de carrera transparente y en el cual haya plena claridad para los trabajadores en cuanto a su aplicación, permitirá generar estabilidad en la plantilla, la cual verá en esta empresa oportunidades de crecer sin tener que ir al mercado para ello, desatendiendo las funciones encomendadas.
 - Creemos también que resulta absolutamente necesario la implementación de un plan de beneficios, sin que ello signifique incrementar los costos laborales, sino atender de manera eficiente y real las necesidades de los trabajadores y sus familias.
 - Por último, no obstante medidas como la correcta vinculación del personal, sistemas de promoción justos y al alcance de todos, beneficios reales y acorde a la realidad de cada trabajador, entre otros, resultan necesarios para obtener el fin de retención anhelado, es sumamente importante propender por un trato digno y respetuoso a los colaboradores, pues por más beneficios e incluso incrementos salariales que se tengan en la empresa, si el

trabajador no recibe un trato justo digno como ser humano, ello afectará cualquier medida que se implemente por buena que sea, a efectos de retenerlo y con ello, aportar valor a la empresa.

13. Referencias

- Ban, C., Drahnak-Faller, A. & Towers, M. (2003). Human resource challenges in human service and community development organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 23(2), 133-153.
- Calderon, G., Naranjo, J. & Álvaro, C. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estud.gerenc.*, 23(103), 1-10.
- Cavana, R. Y.; Boyd, D. M. & Taylor, R. J. (2007). A systems thinking study of retention and recruitment issues for the New Zealand army electronic technician trade group, *Systems Research and Behavioral Science*, 24(2), 201-216.
- Chiavenatto, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Dolán, S. (2003). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Gonzales, R. (2009.). Estrategias de retención del personal .Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, (45)156, 45-7.
- Jericò, P. (2008). *La Nueva Gestion del Talento humano*. Ribera de Loira: Prentice Hall
- Varela, R. (2001). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. Bogotá: Pearson Education.