

HACIA LA HACIA LA HUMANIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.

Proceso de Remuneración.

Proyecto Diplomado en Gerencia del Talento Humano.

Cristian Javier Flechas Carreño

Liliana Andrea Suarez Hernández

Universidad Cooperativa de Colombia

Facultad de Ciencias Educativas, humanas y sociales.

Programa de Psicología

Bogotá D.C

2017.

HUMANIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.

Proceso de Remuneración.

Proyecto Diplomado en Gerencia del Talento Humano.

Juan Carlos Carvajal*

Cristian Javier Flechas Carreño

Liliana Andrea Suarez Hernández**

Universidad Cooperativa de Colombia

Facultad de Ciencias Educativas, humanas y sociales.

Programa de Psicología

Bogotá D.C

2017.

*Docente y asesor de Proyecto.

** Estudiantes de Psicología

Índice

Justificación.	3.
Objetivos.	5.
Objetivo General.	5.
Objetivo específico.	5.
Marco teórico.	6.
Marco Metodológico.	17.
Presupuesto.	26
Población.	26.
Tiempo.	26.
Bibliografía.	27.

Justificación

En el marco de la participación en el diplomado de Gerencia del talento humano, como modalidad de grado del programa de Psicología de la Universidad Cooperativa de Colombia, desde la iniciativa de los estudiantes se plantea que el producto de dicha participación sea un proceso de humanización y sensibilización de los procesos de talento humano presentes en las organizaciones.

Lo anterior como resultado de la visibilización de procesos inadecuados y poco respetuosos con la integridad del ser humano, con respecto a los relacionados con el talento humano dentro de las organizaciones tales como selección de personal, capacitación, contratación, remuneración de los empleados, entre otras. Con el objetivo de corregir y constituir un ejercicio adecuado de los mismo y mejorar el vínculo establecido entre la organización y sus colaboradores.

Para este caso en particular se establecerá la remuneración de los empleados como herramienta fundamental para la retención del capital humano y su potencialización, en principio cabe decir que el proceso de remuneración o compensación va mucho más allá de la retribución económica, que si es en parte importante pero que se acompaña de un grupo de elementos que lo configuran y es labor del área de recursos humanos el activarlas para movilizar y con ello motivar a los empleados. Gómez (2011. p 11)

Sin lugar a dudas un empleado motivado es un empleado que se desarrolla de mejor manera en su puesto de trabajo y por ende va a generar mejor desempeño lo cual es proporcional a una mayor productividad, por lo que es de alta importancia el empezar a visionar y poner en práctica un plan de remuneración integral que vincule los principales

motivadores de los colaboradores para con ello retenerlos dentro de la organización y movilizarlos hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Gómez (2011. p 13)

Dicho plan de remuneración integral vincula factores como el tiempo, el desarrollo personal y profesional, el crecimiento emocional, el bienestar personal y familiar, elementos que en suma al pago económico son de gran relevancia para el colaborador puesto que lo integran, lo motivan y lo movilizan hacia un desarrollo creciente de sus habilidades en el puesto de trabajo y adicionalmente a su crecimiento como persona. Gómez (2011.)

Objetivos

Objetivo general.

Exponer la relevancia de los programas de compensación integrales como forma de sensibilización de los procesos de talento humano dentro de las organizaciones, siendo esto una herramienta fundamental para el fortalecimiento del vínculo del trabajador con la organización.

Objetivos específicos.

Realizar un proceso de diagnóstico que permita identificar las falencias en las cuales está incurriendo la organización con respecto al proceso de remuneración.

Identificar las herramientas del proceso de remuneración integral aplicables a la organización y aplicarlas pertinentemente en los tiempos estipulados.

Evaluar el impacto del proceso de remuneración integral teniendo en cuenta las condiciones previas a la aplicación.

Marco teórico

Remuneración de los colaboradores.

Hoy por hoy gracias al proceso de globalización en el cual el mundo se encuentra inmerso el cambio es la más notoria forma de desarrollo, es por ello que la sociedad, la industria, la economía, la política y demás escenarios, deben ir a la par con dicho proceso pues no se es permitido el estar desactualizado porque esto significara el fracaso. (García, S.f)

En continuidad es importante exponer que la globalización en los contextos organizacionales supone una ruptura con los procesos tradicionales, es decir impone la innovación, la división especializada del trabajo, el uso de nuevas tecnologías, la potencialización de las personas y el reconocimiento del capital humano.(García, S.f)

Haciendo énfasis en ese último aspecto es relevante destacar que la naturaleza del ser humano como lo expone Tello citando a Honneth (1997) implica desde su sentido más antropológico el relacionamiento con otros seres humanos en un medio intersubjetivo lo cual de forma inherente requiere de reconocimiento pues es este elemento el que constituye la subjetividad humana, las bases en donde se estructura dicha subjetividad son necesarios para la existencia y conjunción de la sociedad.

Por consiguiente se menciona que en caso tal de no reconocimiento del ser humano o un reconocimiento erróneo del mismo este conlleva a un perjuicio a la subjetividad propia de las personas, llegando incluso a afectar su personalidad en cuanto se perciba un nivel alto de gravedad en dicho perjuicio y una alteración a los procesos de autorrealización. (Tello, 2011)

Honneth citado en Tello (2011) propone una división en esferas del proceso de reconocimiento en donde postula la esfera del amor, la esfera del derecho y finalmente la esfera del reconocimiento social o solidaridad, cada una de ellas corresponde a los tipos de

daño psíquico de los que pueden ser blanco los individuos, daño a la autoconfianza en la primera, al autor respetó en la segunda y a la autoestima en la tercera.

Profundizando en cada una de ellas cabe mencionar que la esfera del amor está relacionada directamente con el grupo de referencia del individuo (familia y amigos), surge de la relación primaria del niño con su madre y genera como resultado componentes físicos y psíquicos para el desarrollo del individuo, en consecuencia a esta definición el amor como tipo de reconocimiento sólo es exigible a las personas más cercanas. (Tello, 2011. p 47)

En relación con la esfera del derecho, implica los derechos universales, el ser humano es entendido como fuente de deberes y derechos de toda índole (sociales, económicos y políticos), además incluye la libertad de los individuos permitiendo de esta forma el libre ejercicio de sus capacidades y el reconocimiento de su responsabilidad moral como ser autónomo, esta forma de reconocimiento es exigible universalmente. (Tello, 2011. p 48)

Finalmente con respecto a la tercera esfera de relacionamiento social o solidaridad, es primordial decir que nace de la evolución social y procura el reconocimiento de las nociones individuales y la valoración de los individuos por sus cualidades y diferencias a nivel personal, la cual es exigible a nivel social. (Tello, 2011. p 48)

En conclusión cada una de estas esferas plantea el reconocimiento desde diferentes niveles, pertinentemente volviendo al inicio de este planteamiento en donde se postuló los contextos organizacionales para los cuales es importante tener en cuenta el reconocimiento del capital humano es decir de las personas y desde donde se vinculan dos de estas tres esferas, la del derecho y la del reconocimiento social, dado a que estas son susceptibles de desarrollo en el ambiente laboral. (Tello, 2011)

De acuerdo a lo anterior es importante establecer el concepto de organización en esta ocasión desde la perspectiva de Velásquez (2007) en su trabajo LA ORGANIZACIÓN, EL

SISTEMA Y SU DINÁMICA: UNA VERSIÓN DESDE NIKLAS LUHMANN, desde donde plantea:

“La organización es pues un sistema orgánico inmerso en un medio hostil con el que se intercambia energía, materia información y dinero, es decir, que la organización es un sistema socio-técnico abierto, el cual posee, relaciones de entradas (insumos), salidas (productos) y retroalimentación o ciclos de retorno para modificar el propio sistema, en estructura, operación, función o propósito, permitiendo su permanencia en el tiempo, además de procesos internos de readaptación, construcción y auto reparación, que le permiten interrelacionarse adecuadamente con un entorno”

Adicionalmente se evidencia que una organización requiere de una estructura la cual generalmente está en cabeza de un gerente quien es el que dirige y orienta las acciones que las demás personas que componen el sistema según sus características personales y capacidades desarrollan de forma habitual, creando de esta manera procesos que se incorporan incluso en sus patrones mentales que se comparten al punto tal de constituir una cultura cuya vivencia se da en un ambiente de reglas y mecanismos particulares. Velásquez (2007. p 132-133)

De acuerdo a lo anterior es importante mencionar que el capital humano es quien integra la organización pues como lo postula Morin citado por Velázquez (2007. p 133) la organización es un conjunto de interrelaciones entre sus elementos constitutivos es decir entre los cargos y roles, de tal forma que llega a establecer una red social específica en el tiempo y el espacio que posee una identidad propia y que se articula para resolver problemáticas particulares y actúan en pro de objetivos compartidos.

En conclusión cabe definir el concepto de organización para este trabajo de acuerdo a los párrafos antecesores, la organización es entendida como un sistema dinámico integrado por diferentes personas que ocupan diferentes cargos, los cuales constituyen una estructura

particular cuyo accionar desemboca en un objetivo compartido en medio de un ambiente, un tiempo y espacio determinados.

Es por ello que se hace tan necesario el articular a las organizaciones aspectos que se relacionen con el trato directo de las personas, pues son ellas la principal herramienta con la que cuentan la organización, para permanecer en el tiempo y auto modificarse de forma tal que generen competitividad en el mercado y crecimiento a nivel interno y externo.

Ahora bien al postular que la esfera de derecho y la esfera de reconocimiento social se desarrollan en las organizaciones, se plantea que los empleados en esta caso denominados colaboradores, deben ser foco, en primera instancia del reconocimiento de sus derechos como trabajador independientemente del nivel de cargo que ocupe exaltando la dignidad humana, además de ser considerados sus deberes.

Adicionalmente el colaborador debe ser reconocido en su integralidad como ser humano y en su particularidad como individuo diferencial, contemplando así su características personales, capacidades, habilidades, conocimientos técnicos y empíricos, su experiencia y todos aquellos aspectos específicos de su ser, relacionando esto con la esfera de reconocimiento social.

Lo anterior como forma de movilizar a los colaboradores pues como lo plantea García (2012) un colaborador motivado pondrá todos sus esfuerzos en el ejercicio de sus labores en pro de la consecución de los objetivos de la empresa pues él ya los ha tomado como suyos, resaltando que él está en busca de recompensa económica, reconocimiento, prestigio social y satisfacción personal y laboral.

De igual forma cabe aclarar que estos últimos elementos todos constituyen formas de reconocimiento o compensación pues en el ambiente laboral este va mucho más allá del simple hecho de contemplar sus derechos y características, recae en hacerlos visibles e

importantes además de hacer uso de valores agregados que aumenten la motivación del empleado y generen en él satisfacción a nivel laboral. García (2012)

Al hablar de motivación se hace alusión a los procesos que afectan de manera positiva o negativa a la “intensidad”, “dirección”, y “persistencia” del esfuerzo que lleva a cabo una persona para cumplir un objetivo, para entender de manera completa esta definición de motivación se debe tener en cuenta los tres elementos anteriormente mencionados. (Robbins & Judge, 2009, p. 175)

La intensidad se define como la cantidad de energía utilizada por el individuo para realizar la acción que se está llevando a cabo, con respecto a dirección se precisa como la orientación hacia dónde va dirigida la energía que es utilizada en el desarrollo de una tarea y finalmente la perseverancia se entiende como la cantidad de tiempo que es invertida por el individuo al realizar dicha tarea. (Robbins & Judge, 2009, p. 175).

En continuidad se hace importante exponer las teorías de la motivación entendiendo esto como el principal factor movilizador de las personas, una de las principales teorías es la propuesta por Abraham Maslow (1943) citado por (Robbins & Judge, 2009, p. 176) el cual propone una jerarquía de cinco niveles de necesidades innatas en el ser humano las cuales deben ser satisfechas para lograr el bienestar total del individuo.

En el primer nivel se encuentran las necesidades fisiológicas la cuales hacen referencia a las necesidades de carácter físico como pueden ser hambre, sed, sexo, cobijo, entre otras similares estas necesidades deben ser satisfechas constantemente. (Robbins & Judge, 2009, p. 176).

En el segundo nivel de la jerarquía se ubican las llamadas necesidades de seguridad las cuales se refiere a la necesidad de cuidado al igual que a la protección contra daños físicos y/o emocionales que pueda sufrir los individuos. (Robbins & Judge, 2009, p. 176).

En el tercer nivel de la jerarquía se encuentran las necesidades sociales las cuales se refieren a las necesidades de afecto, sentido de pertenencia, aceptación por sus iguales, y amistad. (Robbins & Judge, 2009, p. 176).

Las que ocupan el cuarto nivel son las conocidas como las necesidades de estima las cuales hacen referencia a factores internos tales como el aprecio y respeto propio, la autonomía y el logro, de igual forma en esta se incluyen factores externos como el status, el reconocimiento y la atención. (Robbins & Judge, 2009, p. 176).

El último nivel de la jerarquía es decir el punto más alto de la pirámide es la ocupado por la necesidad de autorrealización la cual se refiere al impulso de crecimiento, el desarrollo del potencial propio, para alcanzar sus metas y objetivos, (Robbins & Judge, 2009, p. 176).

De igual manera cabe mencionar que estos niveles se encuentran divididos en dos grupos, el primero de orden inferior en las cuales se incluyen las necesidades fisiológicas y de seguridad y por otra parte el orden superior en las que se incluyen las necesidades sociales, de estima, y autorrealización. (Robbins & Judge, 2009, p. 176).

Cuando hablamos de la motivación en el trabajo es importante tener en cuenta la denominada teoría de la evaluación cognitiva la cual refiere que la inclusión de recompensas de carácter extrínseco o monetario a individuos que realizan una labor por razones más relacionadas con la satisfacción que puede brindar el cumplimiento de dicha tarea, suele disminuir la motivación de estas personas. (Robbins & Judge, 2009, p. 182).

De igual manera esta teoría aclara que el aumento de las recompensas extrínsecas para fomentar el aumento de la productividad o desempeño suele disminuir a su vez las recompensas intrínsecas relacionadas al gusto por su trabajo. (Robbins & Judge, 2009, p. 182).

Al buscar una mejoría en el desempeño de las compañías una de las teorías más eficaces es la teoría del establecimiento de metas la cual menciona que al tener metas

específicas como una cuota de ventas una cantidad específica de producción de buena calidad entre otras le da una visión al empleado de lo que debe hacer, cuanto tiempo y cuánta energía debe invertir en el cumplimiento de dicho objetivo de igual manera los colaboradores con una meta en específico con un tiempo determinado para cumplirla se alejan de distracciones que puedan dificultar el cumplimiento de las mismas principalmente si estas metas son de un alto grado de dificultad fomentando en el empleado la generación de herramientas que le ayuden a mejorar en sus labor. (Robbins & Judge, 2009).

En relación a esto podemos encontrar la teoría de la eficacia personal en la cual se menciona que se debe generar en los colaboradores la confianza y convicción de que tienen las habilidades para el desempeño de sus labores lo cual se puede lograr a través del establecimiento de metas que pongan a prueba a los colaboradores y estos a superar dichos retos aumentan la confianza en sí mismo evitando así que los se rindan en la obtención de los desempeños y bajen el desempeño.(Robbins & Judge, 2009).

En relación con el concepto de satisfacción laboral Para Boada y Tours (1993) la satisfacción laboral es definida como un factor a tener en cuenta para calificar el grado de bienestar que una persona tiene en su trabajo convirtiéndolo en una parte de suma importancia en cualquier tipo de trabajo no solo para asegurar el bienestar de los colaboradores sino también es un factor que influye en términos de producción y calidad. (Maria M. Chiang Vega, 2014).

Locke (1976) da una de las definiciones de satisfacción laboral más clásicas el cual la define como un estado emocional positivo y placentero el cual es resultado de la valoración que da la persona a su trabajo mencionando como una actitud general nacidas de distintas actitudes que tiene el individuo para su trabajo (Maria M. Chiang Vega, 2014). (Sáenz, 2013).

La motivación junto a la satisfacción son algunos de los pilares más importantes a tener en cuenta dentro de las organizaciones puesto que indudablemente impactan en el desarrollo del colaborador y se manifiestan de forma latente en el ejercicio de su trabajo. (Sáenz, 2013).

Si bien es claro que el factor económico (salario) es una de las razones de porque las personas se involucran laboralmente, dado que requieren de satisfacción de necesidades básicas, actualmente se enfatiza en el llamado salario emocional el cual impulsa de forma notoria el quehacer de los colaboradores y resalta su participación en la organización.

El salario emocional en palabras de Gómez (2011. p 6) son todas las razones no económicas por las que las personas trabajan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos. Comprende todos aquellos aspectos que hace que los colaboradores se sientan inspirados, escuchados, considerados y valorados.

De igual forma podemos denominar salario emocional a todas las herramientas que permiten la retención del capital humano mediante su crecimiento y desarrollo, haciendo uso de programas de desarrollo profesional y relacional, compensación psicológica, conciliación personal y familiar, retribución variable y fija y finalmente factores de valor añadido. Gómez (2011. p 7-8)

Con programas de desarrollo profesional y relacional se hace referencia a todas las actividades de capacitación que potencialicen las aptitudes de los colaboradores tanto en crecimiento profesional como en bienestar laboral, en relación con compensación psicológica se refiere a factores en los que la persona encuentre sentido de utilidad, autonomía y reconocimiento que lo hagan identificarse con su organización. Gómez (2011. p 7-8)

Con respecto a conciliación personal y familiar esta involucra todos los aspectos que dan tranquilidad y mejoran la calidad del colaborador y su familia, en cuanto a la retribución fija o variable son todas aquellas utilidades o bonificaciones generadas a partir del

cumplimiento de metas u objetivos, la principal intención de estas es el aumento de la satisfacción del empleado y por ende el aumento de su desempeño. Gómez (2011. p 8)

En relación con los factores de valor añadido implica todos los recursos encaminados al bienestar del colaborador que constituyen un valor o ayuda extra en relación con su cotidianidad. Gómez (2011. p 8)

Adicionalmente se debe exponer las recompensas intrínsecas las cuales implican el reconocimiento al empleado por parte de sus jefes y supervisores directos debió a su buen desempeño o a la finalización de una meta de manera satisfactoria esto puede ir desde un gracias hasta un reconocimiento público como el empleado del mes o alguna otra distinción incluyendo distintas maneras de dar elogios tanto entre iguales como por parte del jefe inmediato. (Robbins & Judge, 2009).

Para resumir en la actualidad para las organizaciones debe ser de gran prioridad el centrar sus esfuerzos en la remuneración integral de sus colaboradores, la cual como ya se ha expuesto requiere involucrar además del salario económico, un salario emocional el cual integre factores que potencialicen a la persona y lo hagan sentir valorado y escuchado.

De igual forma se debe hacer énfasis en que los métodos de remuneración no pueden ser asistenciales al contrario deben constituir procesos de reciprocidad entre el colaborador y la organización, pero es esta última la encargada del control de dicho proceso, porque al trabajador se le debe lo justo por la labor que realiza.

Lo cual da pie para establecer que todas labores (trabajos) no son iguales, pues cada uno tiene un diferente nivel o grado porcentual de habilidad, educación, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Lo cual requiere desde un sentido administrativo una remuneración equitativa, de acuerdo los cargos y sus cargas. Sandoval (2009)

Para determinar cuál sería una remuneración justa para cada cargo una herramienta muy conocida en el método de evaluación por puntos desarrollada por el estadounidense

Merrill R. Lott. El cual se caracteriza por ser un método sencillo y el permitir cambios que se puedan adaptar a las distintas empresas, dicha metodología consta en asignar un valor por puntos a los distintos factores que lo conforman (Ponce, 1991).

Los factores principales a evaluar en cada cargo a tener en cuenta son “Habilidad” la cual se refiere a la experiencia, instrucción, e iniciativa; el “esfuerzo” el cual abarca el desgaste físico y mental que requiere el cargo; la “responsabilidad” la cual comprende el manejo de equipos y procesos, manejo de materiales o productos, seguridad de otros colaboradores, y el cumplimiento de las funciones de otros empleados, y por último se debe tener en cuenta las “condiciones de trabajo” las cuales engloba las condiciones de trabajo en sí y los riesgos laborales del cargo.(Ponce, 1991).

En última instancia es relevante plantear que múltiples son las formas adoptadas hoy en día que, en suma, a los procesos de motivación, el salario emocional y económico, vinculan de forma contundente al colaborador con la organización entre estos se pueden encontrar horario flexible, puestos de trabajo compartidos, teletrabajo, programas de aptitud y oportunidad, administración participativa y participación representativa. (Robbins & Judge, 2009)

Cuando se habla de horario flexible se hace referencia un programa que le permita al colaborador tener poder de decisión frente a su hora de entrada y su hora de salida, sin embargo debe cumplir un número de horas específicas en el día y por ende en la semana, la propuesta consiste en tener un espacio de tiempo más amplio las instalaciones de la empresa abierto, poniendo horas máximas de entrada y salida.(Robbins & Judge, 2009)

Por ejemplo la organización está abierta de 6:00 am a 6:00 pm las personas máximo pueden ingresar a las 9:00 am completando su día laboral de 8 horas más una hora de almuerzo con salida a las 6:00 pm hora máxima de estadía dentro de las instalaciones, la flexibilidad en el horario acarrea que la persona organice su tiempo.

Cuando se habla de puestos de trabajo compartidos se define como un alternativa en la cual dos o más personas ocupan un mismo cargo y trabajan de forma articulado pues cumplen con un mismo objetivo realizando un mismo proceso. (Robbins & Judge, 2009)

En relación con el teletrabajo este es aplicable a labores de oficina y se refiere la realización de las labores de la cotidianidad desde la comodidad del hogar, estas se ejecutan vía virtual desde la llamada oficina virtual, requiere del cumplimiento de los objetivos como si se estuviera asistiendo a las instalaciones de la empresa.(Robbins & Judge, 2009)

Con respecto a los programas de aptitud y oportunidad, los cuales refieren actividades en las cuales se articulan las aptitudes de los colaboradores en cuanto sea aplicables a diferentes situaciones que propicien su desarrollo y actúen en función de una oportunidad de crecimiento profesional y personal. (Robbins & Judge, 2009)

La administración participativa hace alusión a un programa en donde los colaboradores comparten un grado significativo de poder de decisión junto con sus superiores promueve la participación de todos los actores que pueden verse impactados con las decisiones.(Robbins & Judge, 2009)

Finalmente se expone la administración representativa la cual al igual que la interior los trabajadores participan en la toma de decisiones pero en esta ocasión lo hacen mediante un grupo que los represente. (Robbins & Judge, 2009)

Sin lugar a dudas hoy por hoy son muchas las herramientas de las cuales la organización pueda hacer uso para un remuneración integral de los empleados, es labor del área de recursos humanos el evaluar su aplicabilidad y hace uso de ellas en cuanto es necesario como forma de sensibilizar y humanizar los procesos.

Marco metodológico

En primera instancia cabe aclarar que no es posible crear una estructura de compensación única que funcione en todas las empresas, puesto que cada organización cuenta con características particulares que la diferencian y la individualizan.

Es por ello que lo más idóneo para dar inicio al proyecto de re-humanización de los procesos de talento humano en la parte de la compensación laboral es realizar un análisis a nivel diagnóstico que funcione como herramienta para determinar las dificultades presentes en la organización en relación con este aspecto teniendo como marco de referencia la remuneración integral.

Se propone la realización del diagnóstico dos grandes etapas cada una de ellas apuntando a una dimensión de la integralidad de la remuneración, en primera instancia se realizará el análisis del salario emocional a través del cuestionario basado en el modelo Q12 y en segundo momento se examinará la forma en la cual se está impartiendo el salario económico a través de un proceso de valoración por cargos mediante la herramienta de evaluación por puntos.

Se inicia la primera etapa con la aplicación de un cuestionario basado en el modelo de Gallup Q12 el cual a su vez toma las bases de la teoría de la motivación propuesta por Maslow (1943), este cuestionario consta de un total de doce preguntas de respuesta cerrada de sí/no, las cuales se le aplicará a todos los colaboradores de los distintos cargos de la organización agrupadas en las cinco jerarquías propuestas en la pirámide del ya mencionado autor.

El cuestionario será aplicado de manera individual a todos los colaboradores, dicha aplicación se realizará en un tiempo de 20 minutos, en grupos de alrededor de 10 personas agrupadas de forma aleatoria de igual manera es importante precisar que la aplicación se realizará en las instalaciones de la organización.

De acuerdo a lo anterior se hace importante mencionar si la organización cuenta con un número de colaboradores aproximado de 200 personas el tiempo de aplicación del cuestionario será de 10 horas, las cuales se pueden dar en dos jornadas, teniendo en cuenta que debe contar con el personal puntual en el punto de aplicación y se da un lapso de 10 minutos para la ubicación de aplicantes y explicación de la herramienta, entre una aplicación y otra.

Cuestionario

1. ¿Cree que se espera mucho de usted en su trabajo?
2. ¿Cuenta con los elementos y equipos necesarios para llevar a cabo su trabajo?
3. ¿Cree usted que en su trabajo hace lo que mejor se le da hacer?
4. ¿En la última semana ha recibió halagos por realizar un buen trabajo?
5. ¿Cree que para sus supervisores o jefes es importante usted como persona?
6. ¿Siente que en su trabajo hay alguien que le fomente su desarrollo?
7. ¿Siente usted que su opinión tienen peso en su trabajo?
8. ¿La misión de la empresa hace sentir que su trabajo es importante?
9. ¿Cree usted que sus compañeros de trabajo están comprometidos en realizar un trabajo de calidad?
10. ¿Puede considerar a alguno de sus compañeros de trabajo como un amigo íntimo?
11. ¿En el último año alguien en el trabajo ha mencionado sus avances?
12. ¿Cree usted que ha tenido la oportunidad de aprender y crecer en este último año?

Con el mencionado cuestionario se busca identificar las fortalezas y debilidades que presenta la empresa con respecto al nivel de satisfacción, motivación y compromiso que sus colaboradores tienen con la organización con lo cual se entregará un informe de los resultados a los directivos de la organización.

En la parte de remuneración monetaria se usará una herramienta conocida como el método de evaluación por puntos desarrollado por Merrill R. Lott en el cual consta de una evaluación por cargos, que determina ciertos factores a los cuales se les asignará un puntaje por cada cargo a evaluar con el fin de jerarquizar y adaptar las remuneraciones económicas por parte de la empresa hacia los empleados basados en los resultados de las evaluaciones del cargo.

Para lo cual se debe organizar un comité de evaluación de cargos conformado por miembros del área de talento humano de la organización con los cuales se decidirá los factores a tener en cuenta y el puntaje que se le asignará a cada uno de los factores en cada cargo.

Con lo anterior se plantea la realización de una nivelación salarial acorde a cada uno de los cargos cuyo objetivo fundamental sea el generar equidad en los salarios proporcionados por la empresa a cada uno de sus colaboradores, ocupantes de los diferentes cargos de su estructura.

Adicionalmente se propone como la segunda parte de todo el proyecto la realización de un proceso de evaluación de las herramientas requeridas particularmente por la organización para humanizar sus procedimientos de remuneración, de acuerdo a los datos obtenidos en el diagnóstico realizado.

Subsecuentemente se dará la aplicación de las herramientas que apuntan a la remuneración integran salario económico adecuado según nivelación salarial en suma de salario emocional, finalmente se aplicará un proceso de evaluación de todos los recursos implementados con respecto a la motivación de los empleados y en suma su desempeño y productividad en la empresa.

Actividad 1. Diagnóstico.

Objetivo.

Determinar las dificultades en relación con el proceso de Remuneración presentes en la organización.

Aplicación de cuestionario Gallup Q12.

1.1 Primera etapa.

1.1.1 Adquisición de los listados de la población de la empresa para mediante un herramienta ofimática aleatoria para conformar los grupos de aplicación.

1.1.2 Citación vía correo o presencial de los aplicantes en los horarios y fechas específicas.

1.1.3 Aplicación de la herramienta (cuestionario Gallup Q12) a la población total.

1.1.4 Recolección y tabulación de los resultados.

1.1.5 Análisis de los datos y consolidación de informe entregable a la empresa.

Duración.

Proceso.	Número de Horas.
Conformación de grupos.	1 hora.
Citación de aplicantes.	3 horas.
Aplicación de la herramienta.	10 horas.
Tabulación de datos.	2 horas.
Redacción de informe.	4 horas.
Total	20 horas.

Recursos.

- 1) Base de datos de los colaboradores.
- 2) Papelería suficiente para la aplicación y lapices.
- 3) Lugar con condiciones acordes para aplicación.
- 4) Disponibilidad de los aplicantes en los tiempos requeridos.

Entregable.

Los datos de resultado de la primera etapa del Diagnóstico se entregarán en un informe a los altos mandos de la organización.

Evaluación de cargos.

1.2 Segunda etapa.

1.2.1 Socialización del modelo de evaluación por puntos al personal del área de recursos humanos.

1.2.2 Análisis de organigrama de la empresa.

1.2.3 Establecimiento de los factores a tener en cuenta para la evaluación de los cargos.

1.2.4 Elaboración de los cuadros de puntuación para cada uno de los cargos a evaluar.

1.2.5 Generación del diagrama de dispersión basado en las puntuaciones asignadas a cada cargo.

1.2.6 Análisis de los resultados y consolidación del informe entregable a la empresa.

Duración.

Proceso	Número de Horas.
Socialización del modelo	2 horas
Análisis del organigrama	2 horas
Establecimiento de factores	2 horas
Elaboración de los cuadros	12 horas
Generación del diagrama	3 horas
Redacción del informe	4 horas
Total	25 horas

Recursos.

- 1) Organigrama.
- 2) perfiles de cargo.
- 3) equipos de cómputo.
- 4) Disponibilidad de los miembros del área de talento humano.

Entregable.

Se entregaran los datos obtenidos para la segunda etapa de diagnóstico en un informe a los altos mandos de la empresa.

Actividad 2.

Evaluación de estrategias aplicables a la organización y aplicación.

Objetivo.

Identificar de forma oportuna y concreta las herramientas requeridas por la empresa para con su constituir un proceso de Remuneración integral

2.1 Primera etapa.

2.1.1 De acuerdo a los resultados del diagnóstico, determinar las herramientas requeridas por la organización.

2.1.2 Socialización de las herramientas en la organización a la alta gerencia y al área de recursos humanos, área que tendrá que velar por el cumplimiento del programa.

2.1.3 Capacitación de a las jefaturas y cabezas de área las herramientas a implementar pues son ellos los principales gestores de las mismas.

Duración.

Proceso.	Número de Horas.
Determinar las herramientas.	3 horas.
Socialización.	3 horas.
Capacitación.	4 horas.
Total	10 horas.

Recursos.

- 1) Diagnóstico.
- 2) Video Beam.
- 3) Cuadernillos.
- 4) Personas que ocupan el cargo de jefe o cabeza de área, alta gerencia y rea de recursos humanos.

Entregable.

Se entregará a la organización un informe con el consolidado de este proceso, herramientas, funciones y formas de aplicar, además de los indicadores de capacitación de los jefes y/o cabezas de área y al área de recursos humanos en relación con estos aspectos.

2.2 Aplicación de las estrategias.

2.2.1 Elaboración de plan de aplicación.

2.2.2 Aplicación gradual.

2.2.3 Seguimiento.

Duración.

Proceso.	Número de Horas.
Elaboración de plan de aplicación.	5 horas.
Aplicación Gradual.	3 meses.
Seguimiento.	15 horas (5 por mes de implementación)
Total.	20 horas.

Recursos.

- 1) Base de datos de los colaboradores.
- 2) Organigrama.
- 3) Equipos de cómputo.

Entregable.

Se entregará a la organización el plan de aplicación del programa y adicionalmente se entregará un indicador del primer trimestre de aplicación en donde se pretende ya se haya cumplido con el 100% de la cobertura del programa al 100% de la población.

Actividad 3.

Evaluación del proceso implementado.

Objetivo.

Evaluar los cambios a nivel de desempeño por parte de los trabajadores relacionados al tiempo de implementación de las estrategias en la organización.

3.1 primera etapa

3.1.1 Reunión con jefaturas de las áreas con el fin de generar una comparativa desde esta perspectiva.

3.1.2 Revisión de los indicadores de producción de los colaboradores desde el momento en que da inicio la implementación de las estrategias.

3.1.3 Análisis de los datos y redacción del informe de los cambios en los niveles de la productividad.

Proceso.	# De horas.
Reunión con jefaturas.	2 horas.
Revisión de indicadores.	10 horas.
Redacción del informe	4 horas.
Total	16 horas.

Recursos.

- 1) disponibilidad de tiempo de los jefes de las diferentes áreas.
- 2) acceso a los indicadores de producción de la compañía.

Presupuesto.

La inversión de la organización en este plan de humanización del proceso de remuneración integral por hora es de \$ 200.000 + IVA.

Para un total de 91 horas que equivalen a \$18.200.000 + IVA.

Población.

Personal con vinculación activa con la organización independiente del nivel de su cargo, aplicando condiciones y restricciones.

Tiempo.

Cronograma del plan de remuneración																	
Actividad	Etapa	Numero de semanas															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Diagnóstico	Gallup Q12	■															
	Evaluación de cargos		■														
Evaluación de estrategias	Identificar las estrategias			■													
	Aplicación de las estrategias				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Evaluación de la implementación	Evaluación del desempeño																■

Tabla 1. Diagrama Gantt, cronograma del plan de remuneración.

Bibliografía

García, V. (2012). La motivación laboral: estudio de algunas variables. Revista Universidad de Valladolid, 3-55.

Gómez, C. (2011). El salario emocional. Bogotá.: Casa Lleras.

Maria M. Chiang Vega, N. M. (14 de 10 de 2014). <http://www.scielo.org.co>. Obtenido de

<http://www.scielo.org.co>:

<http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v30n52/v30n52a07.pdf>

Ponce, A. R. (1991). Administración de personal, sueldos y salarios. México D.F: Limosas S.A.S.

PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA DE SUELDOS Y SALARIOS PARA LA
EMPRESA FINAMERICA S.A (Pregrado). (2009).

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). Comportamiento organizacional. México D.F:
PEARSON EDUCACIÓN.

Sáenz, F. Z. (agosto de 2013). <http://www.scielo.org.co>. Obtenido de

<http://www.scielo.org.co>: <http://scielo.isciii.es/pdf/asisna/v36n2/editorial2.pdf>

Tello, F. H. (2011). Las esferas del reconocimiento en la y teoría de Axel Honneth. Revista de sociología, 45-57.

Velásquez, A. (2007). La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde Niklas Luhmann. Revista Escuela de administración de negocios., 129-155.