

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

BOGOTÁ, COLOMBIA / VOL. I / PROMOCIÓN XLVI / 2013-I



**PROPUESTA PARA ESTABLECER UNA ESTRATEGIA DE SALARIO
EMOCIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE
LA EMPRESA VISION & MARKETING**

Jacqueline Francy González Rodríguez

Angélica Isabel Rodríguez Buitrago

Diego Armando Piñeros Garaviño

Jairo Alexander Linares Cajamarca

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO COHORTE XLVI

BOGOTÁ

2014

**PROPUESTA PARA ESTABLECER UNA ESTRATEGIA DE SALARIO
EMOCIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE
LA EMPRESA VISION & MARKETING**

Jacqueline Francly González Rodríguez

Angélica Isabel Rodríguez Buitrago

Diego Armando Piñeros Garaviño

Jairo Alexander Linares Cajamarca

**Trabajo de grado para optar al título de
Especialista en Gerencia del Talento Humano**

Tutor Temático

Jairo Gracia

Director de la Especialización

Dr. Jorge Giraldo Vanegas

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO COHORTE XLVI

BOGOTÁ

2014

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. RESUMEN	1
2. ABSTRACT	2
3. INTRODUCCIÓN	3
4. JUSTIFICACIÓN	4
5. TEMA	5
6. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	5
7. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
7.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
8. OBJETIVOS	9
8.1. OBJETIVO GENERAL	9
8.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
9. RESULTADOS ESPERADOS	10
9.1. CAMPO ACADÉMICO	10
9.2. CAMPO EMPRESARIAL	10
10. METODOLOGÍA	11
10.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	11
10.2 POBLACIÓN	11
10.3. FUENTES PRIMARIAS	11
10.4. FUENTES SECUNDARIAS	12
11. HIPÓTESIS	13
12. MARCO REFERENCIAL	13
12.1. ESTADO DEL ARTE	14
12.2. MARCO TEÓRICO	31
12.3. MARCO LEGAL	44
12.4. MARCO ESPACIAL	47

13. TRABAJO PRÁCTICO	48
13.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA	48
13.2. RESULTADOS DEL FOCUS GROUP	69
13.3. PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE SALARIO EMOCIONAL	72
13.4. PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE SALARIO EMOCIONAL	95
13.5. METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	96
14. CONCLUSIONES	99
15. RECOMENDACIONES	100
GLOSARIO	105
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	107
ANEXOS	109

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla No. 1. Indicador de rotación mensual	7
Tabla No. 2. Motivos de retiros 2013	8
Tabla No. 3. Rotación por cargos	9
Tabla No. 4. Número de cargos	48
Tabla No. 5. Salario devengado	49
Tabla No. 6. Edad	49
Tabla No. 7. Género	50
Tabla No. 8. Estado civil	51
Tabla No. 9. Número de hijos	51
Tabla No.10. Estrato socioeconómico	52
Tabla No. 11. Puntuación total por grado de importancia – Sobre motivación	53
Tabla No. 12. Puntuación por grado de importancia – Plan carrera	54
Tabla No. 13. Puntuación por grado de importancia – Flexibilidad con los horarios laborales	55
Tabla No. 14. Puntuación por grado de importancia – Auxilios educativos para la profesionalización	56
Tabla No. 15. Puntuación total por grado de importancia - Sobre las condiciones de trabajo	57
Tabla No. 16. Puntuación por grado de importancia – Estabilidad laboral	58
Tabla No. 17. Puntuación por grado de importancia – Puesto de trabajo exclusivo	59
Tabla No. 18. Puntuación total por grado de importancia - Sobre las relaciones interpersonales	60
Tabla No. 19. Puntuación por grado de importancia – Equidad entre compañeros en el proceso de plan carrera	61
Tabla No. 20. Puntuación por grado de importancia – Salidas experienciales (Outdoor) para mi grupo de trabajo	62

Tabla No. 21. Puntuación total por grado de importancia - Sobre el líder	63
Tabla No. 22. Puntuación por grado de importancia – Autonomía y confianza que me brinde el líder para la realización de mis actividades	64
Tabla No. 23. Puntuación por grado de importancia – Relación cordial y amable por parte del líder	65
Tabla No. 24. Puntuación total por grado de importancia - Sobre la familia	65
Tabla No. 25. Puntuación por grado de importancia – Plan de beneficios para mi grupo familiar	66
Tabla No. 26. Puntuación por grado de importancia – Obsequios para mi grupo familiar	67
Tabla No. 27. Costos implementación y suscripción plataforma virtual	82
Tabla No. 28. Presupuesto para aplicar teletrabajo	87
Tabla No. 29. Costos celebración fechas especiales opción 1	88
Tabla No. 30 Costos celebración fechas especiales opción 2	89
Tabla No. 31. Costos actividades outdoor opción 1	90
Tabla No. 32. Costos actividades outdoor opción 2	91
Tabla No. 33. Bonificación por antigüedad	93
Tabla No. 34. Prima de vacaciones	94
Tabla No. 35. Presupuesto implementación estrategia de salario emocional para el grupo del Departamento de Sistemas de Información.	96

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica No. 1. Comportamiento del indicador de rotación del Departamento de Sistemas de Información año 2013	8
Gráfica No. 2. Comparación del grado de implementación de políticas de salario emocional	26
Gráfica No. 3. Monto de dinero anual que representan las políticas y porcentaje de incremento en el salario promedio	27
Gráfica No. 4. Comparación del grado de implementación de políticas de salario emocional para la generación Babyboomers	28
Gráfica No. 5. Monto de dinero anual que representan las políticas para la generación X y porcentaje de incremento en su salario promedio	29
Gráfica No. 6. Grado de valoración de las políticas de salario emocional por parte de la generación Y	30
Gráfica No. 7. Escalas de necesidades de Maslow	33
Gráfica No. 8. Número de cargos	48
Gráfica No. 9. Salario devengado	49
Gráfica No. 10. Edad	50
Gráfica No. 11. Género	50
Gráfica No. 12. Estado civil	51
Gráfica No. 13. Número de hijos	52
Gráfica No. 14. Estrato socioeconómico	52
Gráfica No. 15. Porcentaje de aceptación de las propuestas – Sobre motivación	54
Gráfica No. 16. Importancia del plan carrera al interior de la empresa	55
Gráfica No. 17. Importancia de la flexibilidad con los horarios laborales	56
Gráfica No. 18. Importancia de los auxilios educativos para la profesionalización	57
Gráfica No. 19. Porcentaje de aceptación de las propuestas – Sobre las condiciones de trabajo	58
Gráfica No. 20. Importancia de la estabilidad laboral	59
Gráfica No. 21. Importancia de tener un puesto de trabajo	60

exclusivo	
Gráfica No. 22. Porcentaje de aceptación de las propuestas – Sobre las relaciones interpersonales	61
Gráfica No. 23. Importancia de la equidad entre compañeros en el proceso de plan carrera	62
Gráfica No. 24. Importancia de las salidas experienciales (Outdoor) para mi grupo de trabajo	62
Gráfica No. 25. Porcentaje de aceptación de las propuestas – Sobre el líder	63
Gráfica No. 26. Importancia de la autonomía y confianza que me brinde el líder para la realización de mis actividades	64
Gráfica No. 27. Importancia de la relación cordial y amable por parte del líder	65
Gráfica No. 28. Porcentaje de aceptación de las propuestas – Sobre la familia	66
Gráfica No. 29. Importancia del plan de beneficios para mi grupo familiar	66
Gráfica No. 30. Importancia de los obsequios para mi grupo familiar	67
Gráfica No. 31. Relación factores de salario emocional vs estrategias	74

1. RESUMEN

El presente proyecto tiene como fin determinar las variables del salario emocional de mayor impacto para la población objeto de estudio lo que servirá de insumo para diseñar estrategias que permitan retener el talento humano en el Departamento de Sistemas de Información de la empresa Vision & Marketing contribuyendo a mejorar la calidad de vida del mismo.

Para determinar los principales problemas que influyen en la deserción del personal de este departamento se tuvo en cuenta el indicador de rotación del año 2013, el cual es del 7%. Con base en esta información se evidenció la necesidad de realizar un estudio sobre la percepción de los trabajadores en cuanto a la importancia de aplicar estrategias de retribución no monetaria que contribuyan a su permanencia dentro de la organización. Como fuente primaria para la recolección de datos se diseñó y aplicó una encuesta complementada por un focus group, cuyos resultados se utilizaron como insumo para el planteamiento de las estrategias de salario emocional.

Los resultados del estudio revelan que para el grupo objetivo los principales factores de motivación son: desarrollo profesional y relacional, compensación psicológica, balance personal-familiar y beneficios complementarios que les permitan satisfacer sus necesidades básicas.

2. ABSTRACT

This project aims to determine the variables of emotional salary greater impact on the population under study which will serve as input to design strategies to retain talent in the Department of Information Systems of the Vision & Marketing Company helping improving the quality of life of the same.

To determine the main problems affecting the attrition of staff of this department took into account the rotation indicator 2013, which is 7%. Based on this information highlighted the need to conduct a study on the perception of workers about the importance of implementing strategies of non-monetary benefits that contribute to their retention within the organization. As the primary source for collecting data was designed and conducted a survey complemented by a focus group, the results were used as input for the planning of strategies emotional salary.

Study results reveal that the target group for the main motivating factors are: professional and relational development, psychological compensation, personal - family balance and fringe benefits that allow them to meet their basic needs.

3. INTRODUCCIÓN

En la actualidad el factor dinero no es determinante para retener el talento humano, por lo tanto las empresas han tenido que innovar en la forma de compensar a su personal con el fin de satisfacer de manera integral sus necesidades y expectativas. El grado de satisfacción laboral tiene la capacidad de influir en la productividad de las empresas y es un factor que debe considerarse en el análisis de los resultados del desempeño de las mismas.

De acuerdo a lo anterior, las empresas han tenido que buscar herramientas y métodos que les ayuden a incrementar la satisfacción de sus trabajadores y a ser más competitivos dentro de su sector económico. Dentro de estas, se encuentra el salario emocional que relativamente ha sido un tema poco investigado, pero que ha generado interés en la sociedad debido a la importancia que se le da a los trabajadores en todas las dimensiones de su ser.

Las estrategias que deben tener en cuenta las empresas para retener el talento humano deben orientarse a mejorar la calidad de vida, estableciendo un equilibrio y conciliación entre lo personal, familiar y laboral. El salario emocional debe ser por lo tanto un valor agregado de las organizaciones para fidelizar sus clientes internos, motivando la orientación al logro de los objetivos organizacionales, siendo una contraprestación tanto para la empresa como para los trabajadores.

El presente estudio busca poner en práctica los conceptos anteriormente expuestos para disminuir el índice de rotación de los trabajadores del Departamento de Sistemas de Información, a través de una propuesta para la implementación de estrategias de salario emocional en la empresa Vision & Marketing.

4. JUSTIFICACIÓN

Como requisito para obtener el título de especialistas en gerencia del talento humano se debe elaborar un trabajo de grado teniendo en cuenta las líneas de investigación de la Universidad Sergio Arboleda que permita poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el período académico, por esta razón se analizó al interior de las empresas donde laboran los integrantes del presente estudio, las necesidades y problemas en relación al área de gestión humana, evidenciándose en la empresa Vision & Marketing una problemática relacionada con la fuga del personal del Departamento de Sistemas de Información. Dado que es una situación que tiene relación directa con la retención del talento humano, se decidió plantear una posible solución a través de una estrategia innovadora y que hasta ahora ha empezado a adquirir importancia dentro los sistemas de compensación de las empresas como lo es el Salario Emocional.

Este tema permitirá profundizar en las estrategias que actualmente se están implementando como las mejores prácticas para atraer, desarrollar y retener el talento humano, darle solución al problema planteado en esta investigación y dejar una herramienta guía para las empresas y para los estudiantes que quieran indagar más en la implementación del Salario Emocional.

Para Vision & Marketing, la necesidad de diseñar una estrategia que permita a la organización retener el talento del Departamento de Sistemas de Información es de vital importancia teniendo en cuenta que el indicador de rotación que presenta este departamento es preocupante para los accionistas. Además, visto como una herramienta, que en la medida que sea aplicada, mejorada y validada, será cada vez más importante para la toma de decisiones y la proyección de planes de trabajo.

En lo que corresponde a los investigadores la importancia y fundamento para la realización del estudio es la posibilidad de aportar al desarrollo de las organizaciones permitiendo concientizar a los empleadores de la relevancia del ser, desde su sentir y pensar, por encima de su nivel de productividad y sostenibilidad del negocio.

5. TEMA

Estrategia de salario emocional para retener el talento humano.

6. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Nuevas visiones y desarrollo de la organización.

7. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Vision & Marketing, fundada en 1991, es una empresa especializada en servicios de Merchandising (implementación de estrategias de mercadeo en puntos de compra) con un portafolio de servicios que ha evolucionado en los últimos años de acuerdo con la dinámica de la industria del consumo masivo, haciendo de cada uno de ellos una solución integral para sus clientes. La empresa cuenta con nueve sedes a nivel nacional (Barranquilla, Cali, Medellín, Bucaramanga, Ibagué, Villavicencio, Cartagena, Pasto, Duitama) desde las cuales presta sus servicios a todo el país.

Dentro de estos servicios la empresa ofrece sistemas de información de mercadeo estratégico, el cual es un proceso de monitoreo de mercado que permite el análisis de tendencias, la proyección y la sensibilización de variables de

alto impacto con miras a la implementación y ejecución de actividades de gran valor (indicadores de marca, indicadores de comportamiento del comprador y consumidor, indicadores de canal de distribución, entre otros). Este proceso, que es uno de los más importantes dentro de la empresa, se encuentra a cargo del Departamento de Sistemas de Información.

No obstante, pese a su importancia, en el primer semestre de 2013 se evidenció en este departamento baja productividad y respuestas no oportunas en la entrega de informes y presentación de cifras a los clientes.

Teniendo en cuenta los informes semestrales que realiza la empresa tales como: indicadores de rotación, entrevistas de retiro y encuesta de clima laboral, se evidencia que este departamento presenta un índice de rotación alto en comparación con las demás áreas de la empresa, lo que no debería esperarse porque la modalidad de contratación no se realiza por temporada. Adicionalmente, el personal que se retira de la empresa cuenta con un alto dominio y conocimiento de la compañía y del departamento, lo que ha generado una brecha más amplia en la curva de aprendizaje de los analistas, en la calidad y oportunidad con la entrega de la información hacia los clientes.

La gerencia de la empresa requiere formular la estrategia adecuada, que permita disminuir el índice de rotación, toda vez que cree que este es el factor generador de los problemas que han acontecido en el área, con relación a la productividad y a la calidad del trabajo.

El concepto de índice de rotación de personal se entiende como la relación porcentual entre las admisiones y los retiros de personal, en relación al número medio de trabajadores de una empresa o de un departamento, en el transcurso de cierto tiempo.

El cálculo del índice de rotación de personal se basa en la analogía porcentual entre el volumen de entradas y salidas, durante cierto período.

La rotación de personal se convierte en un factor de entropía por sus innumerables y complejos aspectos negativos cuando se incrementa; de igual manera, a mediano y a largo plazo, la rotación causa grandes perjuicios a la organización en términos de cultura, economía y crecimiento en general.

El indicador de rotación consolidado del año 2013 muestra un alto impacto en la mayoría de los meses, exceptuando julio, agosto y diciembre donde no se evidenciaron retiros en el Departamento de Sistemas de Información.

Fórmula indicador de rotación: # de Salidas *100/ Numero de Cupos del Departamento (25)

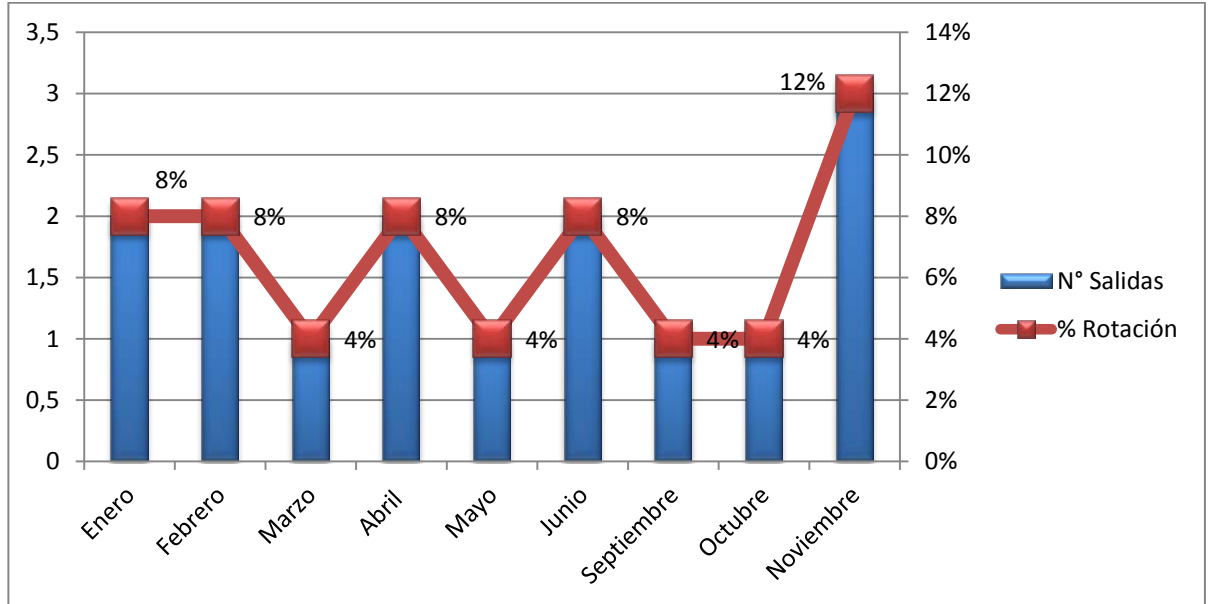
Tabla No. 1. Indicador de rotación mensual

Mes	N° Salidas	% Rotación
Enero	2	8%
Febrero	2	8%
Marzo	1	4%
Abril	2	8%
Mayo	1	4%
Junio	2	8%
Septiembre	1	4%
Octubre	1	4%
Noviembre	3	12%
Acumulado año	15	7%

Fuente: Empresa Vision & Marketing

Promedio índice de rotación del Departamento de Sistemas de Información año 2013: **7%**. Este promedio indica que la empresa cuenta con un índice significativo de rotación, el cual es alto y debe atenderse.

Gráfica No. 1. Comportamiento del indicador de rotación del Departamento de Sistemas de Información año 2013



Fuente: Empresa Vision & Marketing

Tabla No. 2. Motivos de retiros 2013

MES	N° PAX
MEJOR OFERTA LABORAL	9
ENERO	2
FEBRERO	2
MAYO	1
SEPTIEMBRE	1
NOVIEMBRE	3
PROBLEMAS PERSONALES	6
JUNIO	2
MARZO	1
ABRIL	2
OCTUBRE	1
TOTAL GENERAL	15

Fuente: Empresa Vision & Marketing

Los motivos de retiro se pueden observar bajo dos supuestos: Mejor oferta laboral y problemas personales, según entrevista de retiro. Los índices de rotación más altos se evidencian en el mes de noviembre por motivo de mejor oferta laboral. Según informe de rotación de diciembre de 2013, el Departamento de Sistemas de Información ocupa el primer lugar con el mayor índice de rotación en la empresa. De acuerdo con los cargos, la rotación se presentó de la siguiente manera durante el año 2013:

Tabla No. 3. Rotación por cargos

ANALISTA DE INFORMACIÓN	ANALISTA MASTER	ANALISTA SENIOR	DIGITADOR	TOTAL
7	2	0	6	15

Fuente: Empresa Vision & Marketing

7.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué estrategia de salario emocional debe adoptar la empresa Vision & Marketing para retener el personal del Departamento de Sistemas de Información?

8. OBJETIVOS

8.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una estrategia de salario emocional que permita retener el talento humano del Departamento de Sistemas de Información de la empresa Vision & Marketing.

8.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar y aplicar una encuesta para los empleados del Departamento de Sistemas de Información en la cual se identifiquen sus motivaciones en el ámbito laboral, profesional, personal y familiar que sean atractivas para permanecer en una empresa.
- Definir las variables que la empresa debe tener en cuenta como parte del salario emocional de acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada y un focus group que permita ampliar la información obtenida.
- Realizar el análisis de la información obtenida en la encuesta y en el focus group para determinar las acciones que deben integrar la estrategia de salario emocional para la empresa Vision & Marketing.

9. RESULTADOS ESPERADOS

9.1. CAMPO ACADÉMICO

Poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la Especialización en Gerencia del Talento Humano con el fin de diseñar una estrategia de salario emocional que le permita a la empresa Vision & Marketing retener el talento humano.

9.2. CAMPO EMPRESARIAL

Constituir la estrategia de salario emocional como fuente de valor agregado para la empresa y posicionarla como una de las estrategias innovadoras para la retención del talento humano.

10. METODOLOGÍA

10.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Descriptiva: Según Méndez (2006) el tipo de investigación descriptiva tiene como propósito la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación; “En el estudio descriptivo se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación”.

10.2. POBLACIÓN

Según Freund y Simon (1994, p.28) se denomina población si un conjunto de datos consta de todas las observaciones concebibles posibles de un fenómeno determinado. Para el proyecto la población esta determinada por 24 trabajadores del Departamento de Sistemas de Información de la empresa Vision & Marketing que desempeñan los cargos de digitadores (2) analistas (10) analistas senior (7) y analistas master (5).

10.3. FUENTES PRIMARIAS

Las técnicas de recopilación de datos son los procedimientos de medición o recopilación mediante los cuales es posible recopilar datos o mediciones exactas, es decir, válidos, fiables y objetivos y por tanto, de utilidad científica sobre los objetos de estudio, con el fin de resolver la pregunta planteada en la investigación (Heinemann, 2003, p. 90)

La técnica utilizada en primera instancia para este trabajo es la encuesta. La herramienta de registro que se usó es formato digital; esto con el fin de guardar el anonimato de la población y garantizar mayor confiabilidad de la información.

A través de esta herramienta se busca recolectar datos demográficos, socioeconómicos, opiniones, actitudes y tendencias de la población sobre los motivos para permanecer en una empresa (ver anexo No. 1).

Otra técnica de investigación cualitativa que se utiliza en este trabajo es el focus group (grupos focales). Con esta herramienta se pretende interactuar con el grupo objeto de estudio, por lo que se puede conocer y entender de manera profunda las actitudes, necesidades, intereses y motivaciones de los participantes teniendo como base los resultados de la herramienta que anteriormente se ha aplicado (encuesta).

Los grupos focales son una técnica de recolección de datos mediante una entrevista grupal semiestructurada, la cual gira alrededor de una temática propuesta por el investigador. El propósito principal para este caso es hacer que surjan creencias, sentimientos, experiencias y reacciones en los participantes sobre los motivos por los cuales desearían permanecer en una compañía o que podrían propiciar una renuncia.

10.4. FUENTES SECUNDARIAS

Las siguientes son las fuentes secundarias utilizadas para la realización de la investigación:

- Biblioteca Universidad Sergio Arboleda
- Biblioteca Luis Ángel Arango
- Bases de datos institucionales de la Universidad Sergio Arboleda:

- Proquest
- E-Brary
- Ebsco Host
- Navegador especializado Google
- Páginas de internet especializadas en talento humano

11. HIPÓTESIS

- El salario emocional es una estrategia que permite retener el talento humano y generar calidad de vida para los mismos.
- A mayor satisfacción laboral mayor productividad.

12. MARCO REFERENCIAL

La finalidad de la investigación es determinar el procedimiento metodológico y teórico que aporte bases para establecer la solución al planteamiento del problema. Para esto, dentro del marco de la investigación a realizar, los temas a tratar son los siguientes: Un estado del arte que tiene como objetivo conocer los antecedentes sobre el salario emocional y profundizar el conocimiento de la situación problema del presente estudio para evitar posibles errores cometidos en investigaciones anteriores; un marco teórico donde se exponen las generalidades del concepto de salario emocional y sus teorías asociadas; un marco legal que sirva de base para evitar el incumplimiento de la normatividad colombiana, y por último, un marco espacial que especifica la ubicación donde se realizará la investigación.

12.1. ESTADO DEL ARTE

En orden cronológico se hallaron las siguientes investigaciones:

1. Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica, de la autora Rocco (2009): Esta investigación tenía como objetivo analizar la relación entre satisfacción laboral y los distintos componentes del salario emocional dando un aporte desde la psicología laboral-organizacional en la relación de dichos conceptos. La autora hace énfasis en los distintos conceptos de satisfacción laboral y de salario emocional, teniendo en cuenta que este último ha sido un concepto que se ha venido vislumbrando desde hace poco tiempo, por ser relativamente nuevo. A continuación, hace un concienzudo análisis de la teoría de los dos factores de Herzberg, del enriquecimiento del puesto de trabajo y de su relación con el salario emocional.

Conforme a lo anterior, se aprecia que la investigación es netamente exploratoria, ya que se parte de diferentes teorías con respecto a la satisfacción laboral como uno de los temas centrales en psicología organizacional y de los factores que contribuirían a su presencia o ausencia en el trabajo. Se presenta entonces el salario emocional como un constructo factible de aumentar dicha satisfacción, o de mermarla en caso de no ser adecuado para el trabajador, o no encontrarse presente dentro de los beneficios de su puesto. La hipótesis de que los trabajadores satisfechos son más productivos, plantea una interrogante que debe continuar siendo investigado para sacar el máximo provecho de la satisfacción laboral. Es así como el salario emocional podría ayudar a mejorar las recompensas de los trabajadores, teniendo en cuenta los cambios sociales y económicos del mundo contemporáneo, para ello las empresas deben maximizar el uso de diversos recursos, los cuales no son necesariamente monetarios (Rocco, 2009, p. 10).

Como lo manifiesta Rocco (2009), las limitaciones de su estudio hacen referencia a que no se realiza una distinción entre los trabajadores a los cuales puede ser relevante la aplicación del concepto de salario emocional en cuestiones como tipo de empresa, tipo de trabajo, nivel socioeconómico, nivel educacional, género o edad. Por otro lado, la autora procura hacer una aclaración sobre el concepto de satisfacción laboral ya que discrepa con algunas definiciones las cuales dicen que la satisfacción laboral es un estado emocional, mientras que otras dicen que es una actitud frente al trabajo, es así como en el libro *Deconstructing job satisfaction. Separating evaluations, beliefs and affective experiences* (como se cita en Rocco, 2009) se menciona que cuando se mide la satisfacción laboral, se pide a los individuos que ubiquen el objeto actitudinal (el trabajo, por ejemplo) en una escala de evaluación. Es así que se puede definir la satisfacción como “un juicio evaluativo, positivo o negativo, que uno realiza sobre su trabajo o situación laboral”.

Otro de los sustentos teóricos del estudio se centra sobre la “teoría de los dos factores de Herzberg”, los cuales son la higiene y motivación. Por un lado, la higiene hace referencia a las condiciones del trabajo en sí mismo, como por ejemplo, las políticas de la compañía, el salario, las relaciones interpersonales, los estilos de liderazgo de los jefes y el medio ambiente en que se desarrolla el trabajo, del otro lado, cuando se refiere a la motivación, habla de todos aquellos elementos que ayudan al desarrollo profesional y personal del trabajador, tales como el reconocimiento de logros, la responsabilidad en las funciones, el empoderamiento y la posibilidad de ascender, entre otros. En el libro *Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones* (como se cita en Rocco, 2009), uno de los aportes más importantes de la teoría de los dos factores ha sido la introducción del concepto de “enriquecimiento del trabajo”, entendido como el diseño de puestos que permitan el logro personal, reconocimiento y crecimiento profesional.

Con respecto al concepto de salario emocional, cabe mencionar que:

Si bien el dinero es importante y valioso por los bienes y servicios que permite adquirir, y por ser además un símbolo de estatus, tiene valor en la medida que permite satisfacer las necesidades. No obstante, su valor directo disminuye cuando las necesidades que satisface ya se encuentran cubiertas. Se lo considera una recompensa extrínseca, pues se genera fuera del trabajo y solo es útil fuera del mismo, y por lo tanto, genera menos satisfacción que las recompensas intrínsecas, por lo menos de forma inmediata (Rocco, 2009, p. 22).

De acuerdo a lo anterior, Rocco (2009) cita algunas definiciones de salario emocional encontradas en su estudio:

- Cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación, no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral (Gay, 2006).
- Se refiere a los intangibles que la empresa puede proporcionar como una forma de complementar el salario económico, de forma de incrementar la satisfacción de los colaboradores, a la vez que hace la empresa más atractiva en el mercado laboral. Es un término complejo, singular y específico, acorde a la organización que lo utiliza. Es poco generalizable, pero a la vez, sumamente eficaz si se singulariza y flexibiliza acorde a cada persona, pues cada una posee motivos singulares y se sentirá satisfecha con cosas y/o situaciones diferentes (Paredes, 2006).

Una observación muy valiosa sobre la implementación del salario emocional, es que podría tener consecuencias favorables sobre el estrés, ya que es sabido que una de las principales causas del mismo es la insatisfacción con el trabajo,

además de los altos índices de absentismo laboral (Rocco, 2009).

Retomando la teoría de los dos factores Herzberg, la autora de esta tesis hace un análisis con respecto a la veracidad actual de la misma ya que a través de su indagación, encuentra otros numerosos críticos que afirman que la satisfacción es igualmente probable de ser causada tanto por factores de motivación, como por factores de higiene. Algunos autores analizados por Rocco, estiman que algunas variables que Herzberg considero como higiénicos también son capaces de producir satisfacción a largo plazo tales como las relaciones interpersonales, es así que no habría una diferencia sustancial entre factores higiénicos y de motivación, en la medida de que todos estos producen directa o indirectamente una mayor satisfacción en el trabajo.

Es así como concluye:

Si consideramos la teoría con respecto al concepto de salario emocional, acorde a su descripción y características, de ser considerado como un factor de motivación. Todas aquellas funciones o acciones que lo componen tienen como objetivo aumentar la satisfacción de los empleados, apelando a factores de motivación intrínsecos...si tomamos en cuenta que una de las principales tareas del salario emocional es incrementar la satisfacción laboral de los empleados y asegurar su permanencia en la empresa, su relación con la teoría de los dos factores de Herzberg y su concepto de enriquecimiento del trabajo parece evidente...Una de las condiciones para que la recompensa no monetaria surta el efecto deseado en los empleados, es que las necesidades económicas básicas se encuentren adecuadamente cubiertas (Rocco, 2009).

2. La investigación titulada “**El salario emocional**” de los autores Eraso y Nieto (2011) del Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA) tenía como objetivo estudiar el comportamiento de 60 ejecutivos quienes en el año 2010 cursaban la especialización en finanzas corporativas del CESA. Estos comportamientos se centraban en las implicaciones que podían llegar a tener el concepto de salario emocional en la retención del cliente interno.

La metodología utilizada por los citados autores se basó en análisis estadísticos y del macroentorno para determinar cómo influye el salario emocional en la retención de ejecutivos del área financiera. Así mismo se utilizaron encuestas para recolectar la información.

Como muy bien lo dice la investigadora Claudia Gómez R del CESA, quien acompañó esta investigación, el concepto de salario emocional es relativamente joven en Colombia, por eso lo poco que se ha estudiado obedece a investigaciones de tipo cualitativo. Eraso y Nieto (2011) definen el salario emocional como “todo aquello que está por fuera de la remuneración económica y que se le brinda a los empleados para que trabajen motivados y contentos dentro de la empresa”, por otro lado Gómez nombra 5 factores que hay que tener en cuenta para llevar a cabo una buena estrategia de salario emocional, los cuales son: factores de desarrollo profesional y relacional, factores de compensación psicológica, de conciliación familiar y personal, factores de retribución variable y fija y por ultimo factores de valor añadido.

Otros productos que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los trabajadores y hacen que su puesto de trabajo sea más atractivo son entre otros los siguientes:

- Aporte voluntario a Fondo de Pensiones (aporte de empresa)

- Cheques canjeables de alimentación (canasta y restaurante)
- Medios de transporte (arrendamiento y cheques)
- Plan educativo
- Plan de salud
- Leasing de vehículo o computador
- Renting de vehículo
- Crédito empresarial
- Amparo en seguro de vida, accidentes personales y automóvil
- Gastos de representación
- Club

Dentro de las condiciones previas que una empresa debe tener para implementar una estrategia de salario emocional se encuentra: tener un índice de rotación por debajo del estándar y entender que tanto la compañía como los empleados deben ganar (Eraso & Nieto, 2011).

Eraso y Nieto (2011) hacen algunas propuestas en las que se pueden aplicar el concepto de salario emocional, tales como:

- Teletrabajo (conciliación vida laboral y familiar), sin embargo tiene sus desventajas como por ejemplo la disminución del trabajo en equipo.
- Cumplimiento de objetivos en vez de horarios (horario flexible).
- Entrenamiento y capacitación.
- Diseño de la estructura organizacional.
- Los empleados pueden llevar su dispositivo móvil para trabajar (Bring your own device o BYOD)
- Programas de bienestar con enfoque en familia.

Así mismo, los autores de esta investigación hablan de que existen varios factores que inciden indirectamente en la construcción de un ambiente laboral “integralmente adecuado”, como lo es el sentido de pertenencia, la identificación con un líder de equipo y el gusto de asumir la responsabilidad del cargo asignado. Igualmente plantean que el reconocimiento al desempeño y las opciones de crecimiento profesional que brinde la empresa son factores claves para estimular a los empleados y optimizar su rendimiento. Adicionalmente Eraso y Nieto (2011) dicen que ofrecer planes de carrera, oportunidades de desarrollo profesional e impulsar actividades que implique retos, permite que los trabajadores se motiven, den lo mejor de si mismos y visualicen un mejor futuro en la organización.

Se citan algunos casos de éxito que hallaron en su investigación:

- **Hospital Pablo Tobón Uribe en Medellín:** Empresa de Medellín donde su director general Andrés Aguirre expresa sencillamente que "si el ser humano fuera exclusivamente corporal se le podría compensar con cosas como a una máquina". Evidentemente no es así, por lo que a sus más de 1.650 colaboradores se les tiene en cuenta en forma particular en sus procesos de gestión humana (Salario a la medida, 2010).
- **Sociedad Aeroportuaria de la Costa S.A. (Sacsá):** Empresa de Cartagena donde identificaron que la mayoría de los beneficios estaban enfocados a pocas personas y quisieron llegar a todo el mundo. Como si se tratara del menú de un restaurante, crearon un portafolio de beneficios donde jóvenes y adultos pudieran escoger. Estos beneficios, a su vez, recogen las distintas variables del concepto de salario emocional. "Para los más adultos, la prioridad es su familia y para los jóvenes crecer y estudiar", explica Acevedo, directora de gestión humana. Lo interesante de este caso es que con los mismos recursos pudieron llegar y motivar de una forma más efectiva a toda la organización (Salario a la medida, 2010).

Es muy importante mencionar que de acuerdo a los casos expuestos anteriormente y que se encuentran publicados en la revista virtual Dinero.com, las ofertas en cuanto al salario emocional que se brinden a los empleados están muy marcadas por la generación en que nacieron, se habla de los Babyboomers (1945 y 1964), donde la estabilidad laboral es lo más importante. Así mismo como lo indican en su investigación Eraso y Nieto (2011) con base en la encuesta salarial de Human Capital y Legis S.A. realizada en el 2010 y 2011, el 75 % de la generación Y y generación X (aquellos nacidos entre 1965 y 1994) en Colombia se postulan a un cargo teniendo en cuenta las variables referentes a la calidad de vida en el trabajo.

En la encuesta realizada por Eraso y Nieto (2011) a su población objeto de estudio (ejecutivos del área de finanzas), se encontraron los siguientes resultados:

- El 76% no reconoce el concepto de salario emocional (46 personas de 60).
- A la pregunta, si conoce beneficios no económicos en su compañía actual, respondieron 16 personas de 60 que no tenían o no sabían.
- Los encuestados consideran que la experiencia que le permite obtener la empresa en el ejercicio de sus funciones, es el beneficio no económico más alto en orden de importancia que le brinda su empresa. La capacitación, desarrollo y la estabilidad laboral le siguen en orden de importancia, por último, el trabajo en casa, apoyo a necesidades familiares y el reconocimiento de su desempeño están en el nivel de importancia más bajo que las empresas les brindan.
- Según el orden de importancia los principales beneficios que esperan recibir los encuestados en el 75% de los casos es la proyección laboral, conocimientos y formación. Le siguen en orden de importancia media la estabilidad laboral, el reconocimiento de sus resultados y un ambiente laboral agradable, de importancia baja la equidad entre los compañeros y

las zonas de descanso para reducir el estrés y el hecho de trabajar desde casa.

- Las razones mas importantes para tomar la decisión de escoger la empresa en la que están trabajando actualmente son la estabilidad laboral y el reconocimiento de la misma, entre las razones menos importantes están la ubicación y las instalaciones.
- Aunque contradictorio, los ejecutivos en finanzas respondieron que la razón menos importante que los motiva para quedarse trabajando en su empresa es el ambiente laboral, por el contrario la razón mas importante es la proyección laboral.
- Con respecto a las razones por las que renunciarían a su trabajo se encuentran la falta de oportunidades, factores económicos e inestabilidad laboral, entre las razones menos importantes se encuentran la falta de planeación y elementos de trabajo, así como la cultura de exceso de trabajo.
- El motivo más importante para aceptar otra oferta de trabajo es la proyección y remuneración económica, en términos de importancia media se encuentra otros beneficios extra salariales y el tipo de trabajo, por lo contrario, el motivo menos importante para cambiar de trabajo es la transferencia internacional.
- A la pregunta de cuales razones considerarían para trabajar en la mejor empresa de Colombia, los encuestados respondieron que es aquella que promueve el respeto, el apoyo familiar y el orgullo por la compañía.

Como conclusiones, los citados autores mencionan que existe una fuerte convicción en el postulado que dice que los empleados motivados incrementan su productividad y por ende la rentabilidad de los negocios, esto obedece no solo a la retribución salarial sino a la necesidad de los trabajadores en mejorar su bienestar

de forma integral. Así mismo, encontraron que la remuneración económica guarda una estrecha relación con la experiencia laboral y que para lograr la flexibilización del ingreso en este grupo de personas hay que buscar un equilibrio entre el sueldo y un paquete de opciones de beneficios extra salariales que les permita satisfacer necesidades básicas, teniendo en cuenta el perfil de los empleados y su ubicación dentro de la compañía.

Hay que tener en cuenta que la encuesta fue dirigida para que los participantes del estudio respondieran a preguntas y opciones concretas, así mismo las características de la población encuestada trataba de adultos jóvenes entre los 25 y 35 años en su mayoría (76,7%), todos con carreras profesionales y mas de la mitad con estudios de postgrados, por lo que los resultados arrojados por este grupo particular no se pueden generalizar para la población trabajadora de Colombia y mucho menos para la población objeto de estudio del presente trabajo (trabajadores del Departamento de Sistemas de Información de la empresa Vision & Marketing), sin embargo la metodología de la encuesta que desarrollaron Eraso y Nieto (2011) es orientadora para los fines del presente trabajo.

3. Compensa Capital Humano [CCH], empresa con origen en España, líder y especializada en la prestación de servicios de consultoría en el ámbito de la compensación total, reveló en el año 2012 los resultados del **“Estudio sobre la Retribución Emocional en la Compensación Total”**, el cual tenía como objetivo evidenciar cómo las políticas relacionadas con la retribución emocional (de ahora en adelante salario emocional) se estaban aplicando en las empresas donde trabajaban las personas objeto del estudio, así mismo, cómo estas políticas eran fuerza de motivación en términos de atracción y retención del talento y cuántos recursos estaban destinando para la implementación de las mismas.

El citado estudio se realizó con una encuesta abierta y sin restricciones para cerca de 600 participantes de diferentes empresas, la mayoría del grupo de compensación y beneficios de LinkedIn¹. La encuesta estuvo abierta para su diligenciamiento durante el mes de noviembre de 2011 y se difundió por las redes sociales y otros medios para maximizar la participación. La estructura de la encuesta contenía políticas con cuatro cuestiones a evaluar (implementación, valoración, cuantificación económica e interés), y beneficios sociales con dos cuestiones a evaluar (implementación y satisfacción).

Para analizar este estudio, es importante empezar por la definición de compensación total, de acuerdo a CCH (2012), la compensación total es todo aquello que un empleado o candidato a serlo, percibe como contraprestación de su decisión de trabajar en una determinada organización; está conformado por la compensación en dinero, los beneficios sociales y el salario emocional, que se integran entre sí.

Los expertos de CCH (2012) comentan que cada vez es más difícil atraer y retener el talento humano, según ellos, esta situación se debe a que los modelos retributivos se han quedado obsoletos para afrontar el reto de ganar el talento y más aún en una situación como la actual, donde ha cambiado radicalmente el entorno donde se desarrolla la relación entre empresa y trabajador.

Los modelos retributivos clásicos basados en una compensación en dinero y un escaso paquete de beneficios homogéneos para todos los profesionales son incapaces de hacer frente a todos estos retos y cambios actuales. Al analizar las causas que motivan a los empleados a abandonar las compañías, CCH (2012)

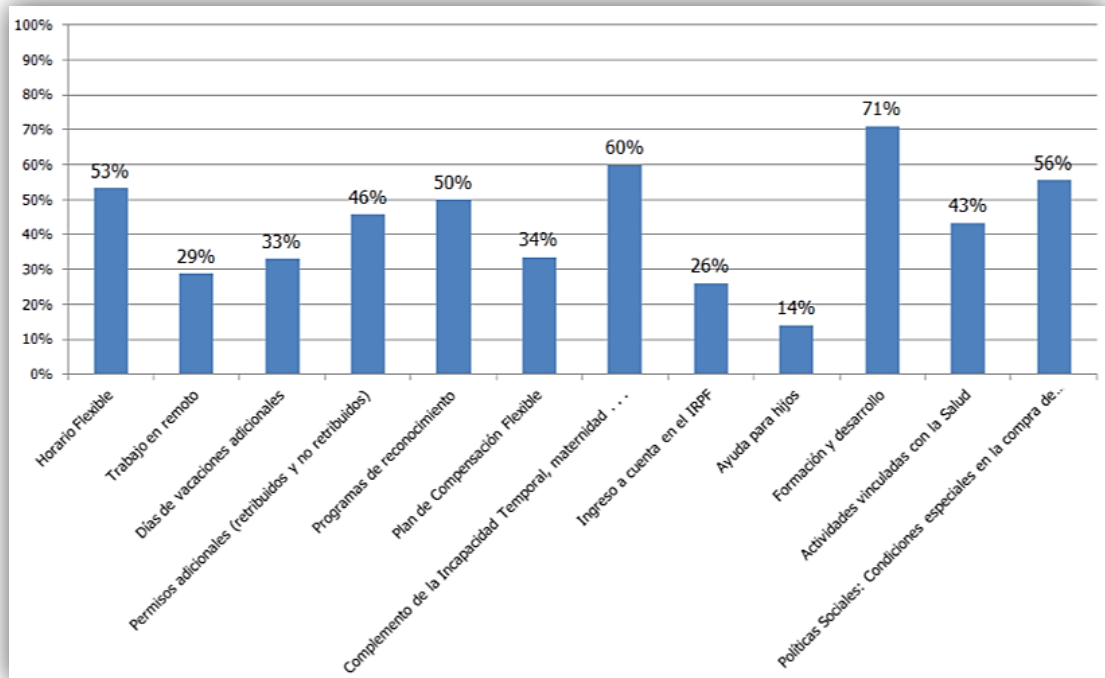
¹ La misión de LinkedIn es conectar a los profesionales del mundo para ayudarles a aumentar su productividad y rendimiento. Al unirse a LinkedIn se obtiene acceso a personas, empleos, noticias, actualizaciones e información que ayudan a destacar a las personas en su campo profesional, asemejándose a una red social. Disponible en <http://www.linkedin.com/about-us>.

afirma que el factor “retribución financiera” no aparece entre los primeros puestos de las causas de rotación; la relación con el superior inmediato, los estilos de dirección, el conflicto de valores o el cambio en los objetivos de la carrera profesional se postulan como los principales motivos que llevan a los profesionales a cambiar de trabajo.

Los resultados generales del estudio arrojaron lo siguiente:

- De acuerdo a la gráfica No. 2, el 71% de las empresas aceptan la formación y desarrollo como una de las mejores políticas de salario emocional que pueden implementar, así mismo, adicionar días a la incapacidad temporal tienen un 60% de implementación en las empresas. Con respecto a los ítems con porcentaje más bajo, como la ayuda para los hijos y el teletrabajo, son políticas en las cuales aun las empresas no han incursionado.

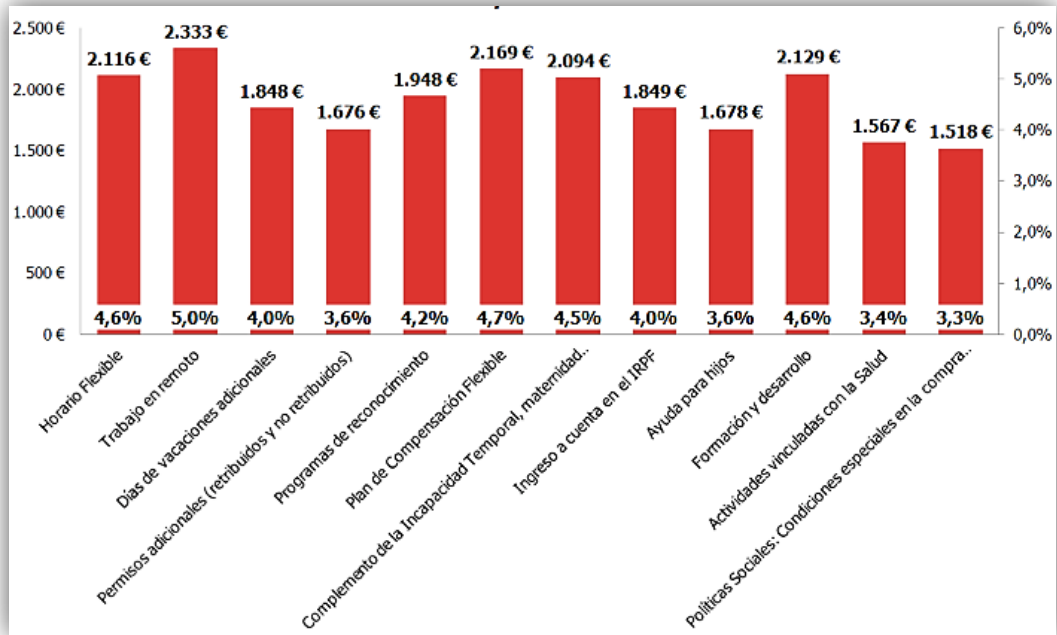
Gráfica No. 2. Comparación del grado de implementación de políticas de salario emocional



Fuente: Compensa Capital Humano

- A pesar de la poca implementación del teletrabajo, 7 de cada 10 encuestados considera muy importante esta política a la hora de escoger trabajar en una empresa. Por otra parte, 1 de cada 4 personas descartaría una oferta de trabajo sin el horario flexible como política de la empresa.
- Económicamente, la política de tener un plan de compensación flexible representa para los encuestados un incremento en su retribución anual de 2.169 euros, es decir unos \$ 460.000 pesos mensuales, lo que implicaría un 4,7% de incremento para el salario promedio estimado. Esta política es considerada como muy importante para 8 de cada 10 encuestados (ver gráfica No. 3).
- La formación y desarrollo recibe la tercera mayor cuantificación en dinero, con 2.129 euros (ver gráfica No. 3).

Gráfica No. 3. Monto de dinero anual que representan las políticas y porcentaje de incremento en el salario promedio



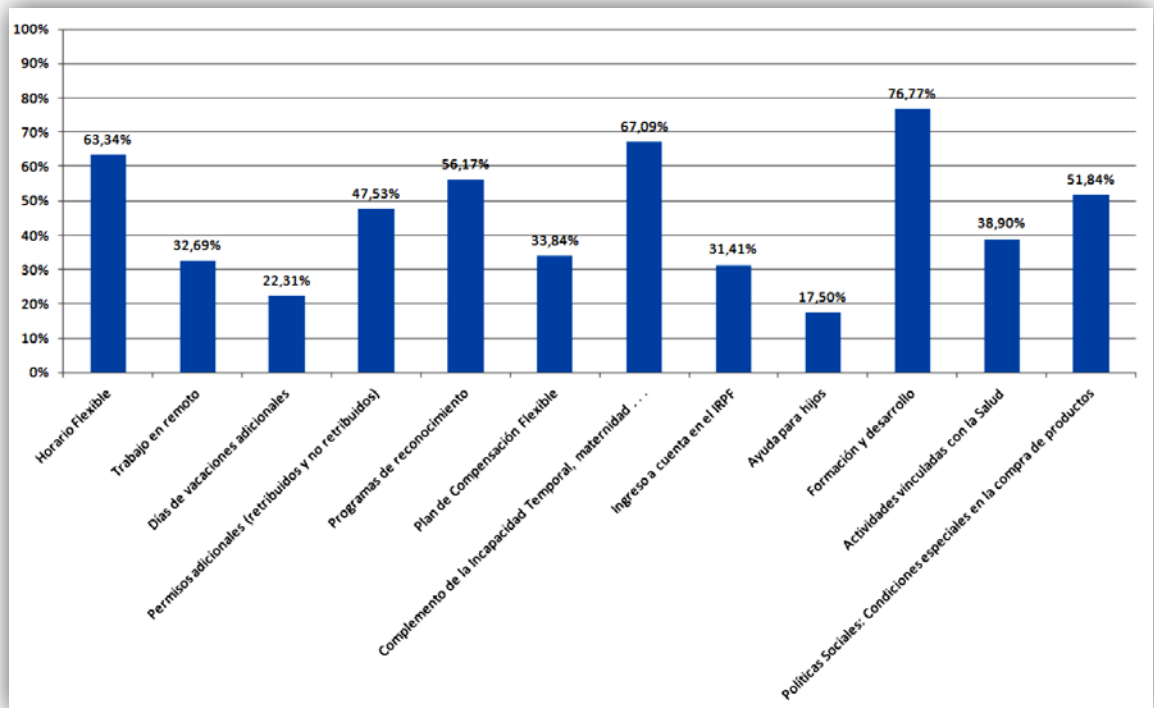
Fuente: Compensa Capital Humano

Al igual que en el artículo de Salario a la Medida (2010) citado por Eraso y Nieto (2011), el estudio hace una clara diferenciación entre las necesidades, motivaciones y expectativas de las personas nacidas en las generaciones de los Babyboomers (1946 y 1964), generación X (1965 – 1981) y generación Y (1982 – 1994), ya que las encuestas fueron segmentadas para este tipo de poblaciones, arrojando los siguientes resultados:

- Para los Babyboomers, las mejores valoraciones en cuanto a beneficios sociales pagados por las empresas son: seguro médico para 8 de cada 10 personas, el seguro de vida, el seguro de jubilación y la formación para 7 de cada 10, siendo el seguro de vida el cuarto mejor valorado para 6 de cada 10.

- Las anteriores valoraciones no son equivalentes a su grado de implementación ya que según el estudio, el seguro de accidentes y el seguro de vida, representan el 63% de implementación en las empresas, le sigue el seguro médico con un 58%, mientras que el seguro de jubilación consigue un 30%. La guardería para los niños y la disposición de un vehículo de la empresa, generan las menores satisfacciones mostrando diferenciación en el grado de implementación: el primero un 26% y el segundo un 45%. A diferencia de lo anterior, la formación y desarrollo es la política más implementada con un 76,77%, le sigue el hecho de adicionar días a la incapacidad temporal con una implementación del 67,09% para mencionar las más importantes (ver grafica No. 4).

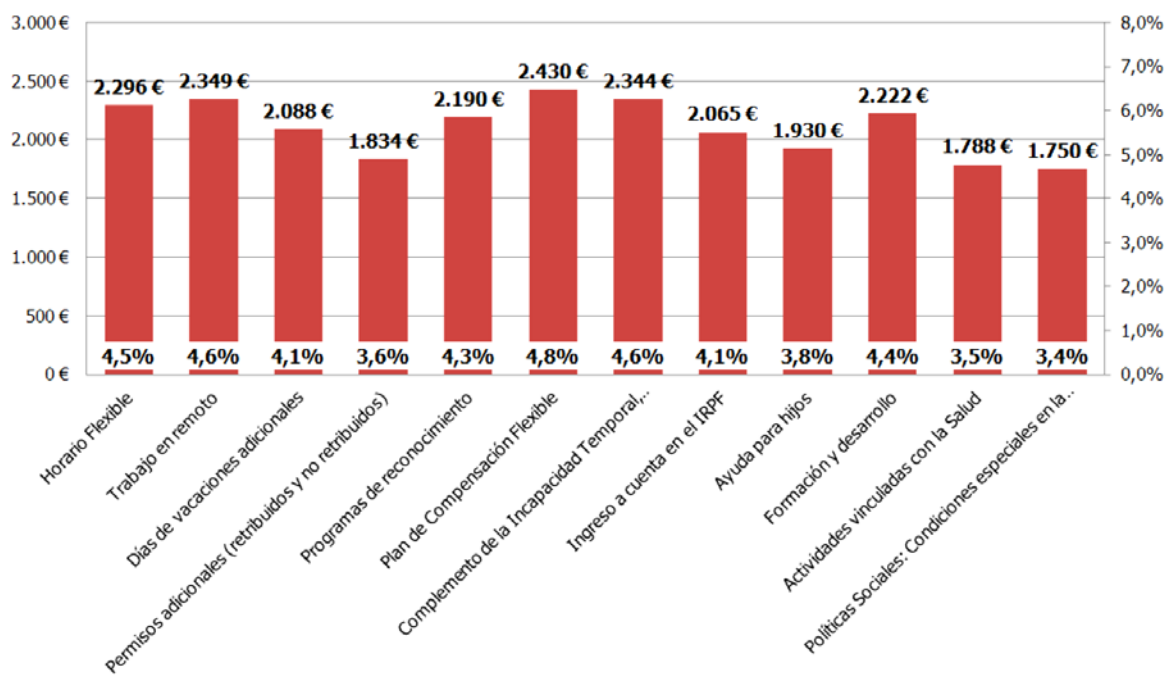
Gráfica No. 4. Comparación del grado de implementación de políticas de salario emocional para la generación Babyboomers



Fuente: Compensa Capital Humano

Para las personas encuestadas que nacieron entre 1965 y 1981 (Generación X), cuyo salario promedio anual es de 51.000 euros, la cuantificación económica global de todas las políticas es de 25.000 euros, lo que equivale a un 49% de incremento del salario promedio estimado. Estas políticas de salario emocional se estiman económicamente, cada una de ellas, con un incremento anual promedio de 2.100 euros, es decir unos \$5.250.000 pesos, equivalente a un 4,1% (ver gráfica No. 5).

Gráfica No. 5. Monto de dinero anual que representan las políticas para la generación X y porcentaje de incremento en su salario promedio

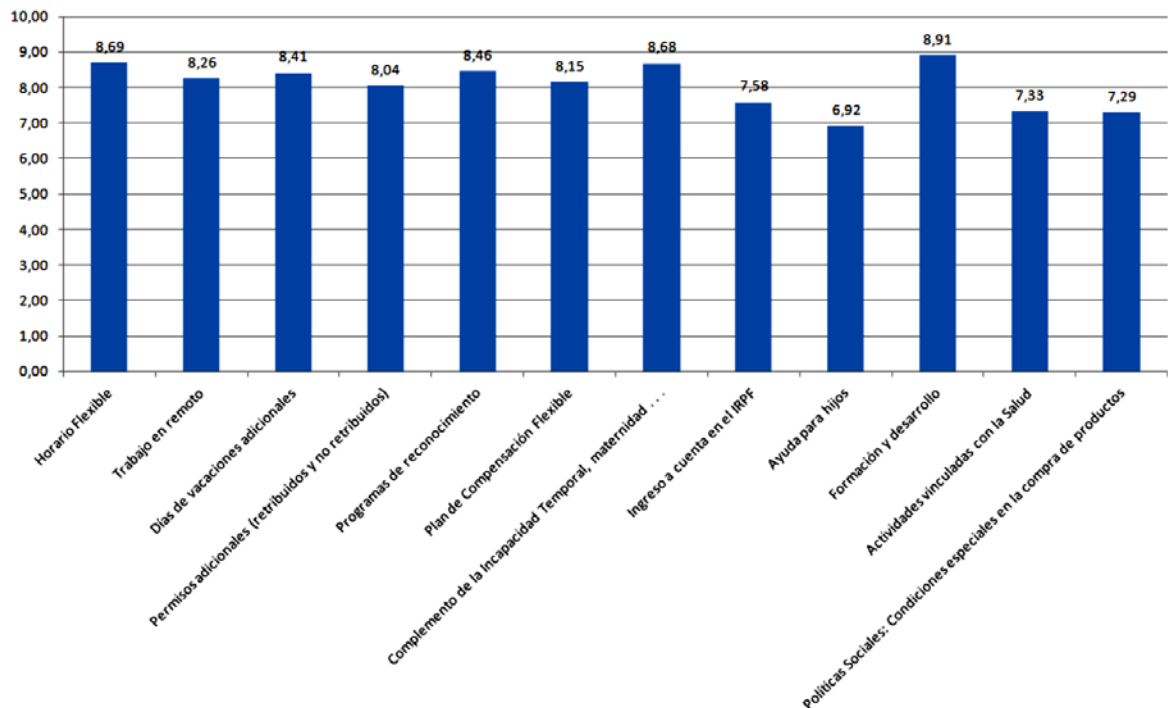


Fuente: Compensa Capital Humano

En promedio, el 80% de los encuestados que corresponden a la generación Y (1982 – 1994) consideran muy importante todas las políticas mencionadas en la gráfica No. 6, siendo la más relevante la que tiene que ver con la formación y

desarrollo (89,1%), esto es coherente, ya que la edad de estas personas oscilan entre los 20 y 32 años, y lo que buscan es potencializarse profesionalmente en búsqueda de mejores oportunidades.

Gráfica No. 6. Grado de valoración de las políticas de salario emocional por parte de la generación Y



Fuente: Compensa Capital Humano

Como conclusión, el estudio arroja que cada vez los profesionales se sienten más atraídos por las empresas que les permiten obtener un mejor equilibrio entre la vida profesional y personal, donde se les reconozca el trabajo realizado y puedan desarrollarse profesionalmente con un trabajo que realmente les motive. Es así como CCH (2012) afirma que para retener el talento humano, los jefes deben inspirar confianza y entusiasmo, así mismo la empresa debe ser líder, innovadora y gozar de buena reputación como empleadora, donde exista un gran

ambiente y el trabajador goce de autonomía y pueda establecer relaciones amistosas con los demás colegas.

Son muy pocas las organizaciones que se arriesgan a incorporar el salario emocional como parte de la compensación total, por ello CCH (2012) recomienda que para que las políticas de salario emocional funcionen, deben haber dos elementos: 1. Comunicar a todo el personal como estas políticas hacen parte de la compensación total y 2. Cuantificarlos económicamente para decidir donde invertir estos recursos con el fin de optimizar la eficiencia retributiva.

12.2. MARCO TEÓRICO

En la actualidad, la administración del personal se ha convertido en un rol estratégico dentro de las organizaciones y no tan solo en un rol procedimental. Las organizaciones buscan atraer, mantener y fidelizar el talento humano, que cada vez requiere de un bienestar integral más que de una simple retribución monetaria por los servicios prestados.

El mundo de los negocios es cada vez más competitivo y retener el talento humano se ha convertido en toda una ciencia de la seducción: hay que hacer que la empresa sea atractiva para que allí lleguen los mejores, y al llegar, que se queden por largo rato para que den lo mejor de ellos (Diario Portafolio, 2011).

La preocupación por el talento humano en las organizaciones empezó desde hace unas décadas, mediante las teorías de las relaciones humanas, el comportamiento organizacional y el desarrollo organizacional; estas teorías buscaron en su momento dar importancia al fortalecimiento de las relaciones humanas en las empresas. No obstante, estas teorías han venido evolucionando,

entre otras razones por lo cambios del entorno social, económico, cultural y a nivel de las organizaciones, que se han enfocado a proteger y cuidar la dignidad humana y sus derechos.

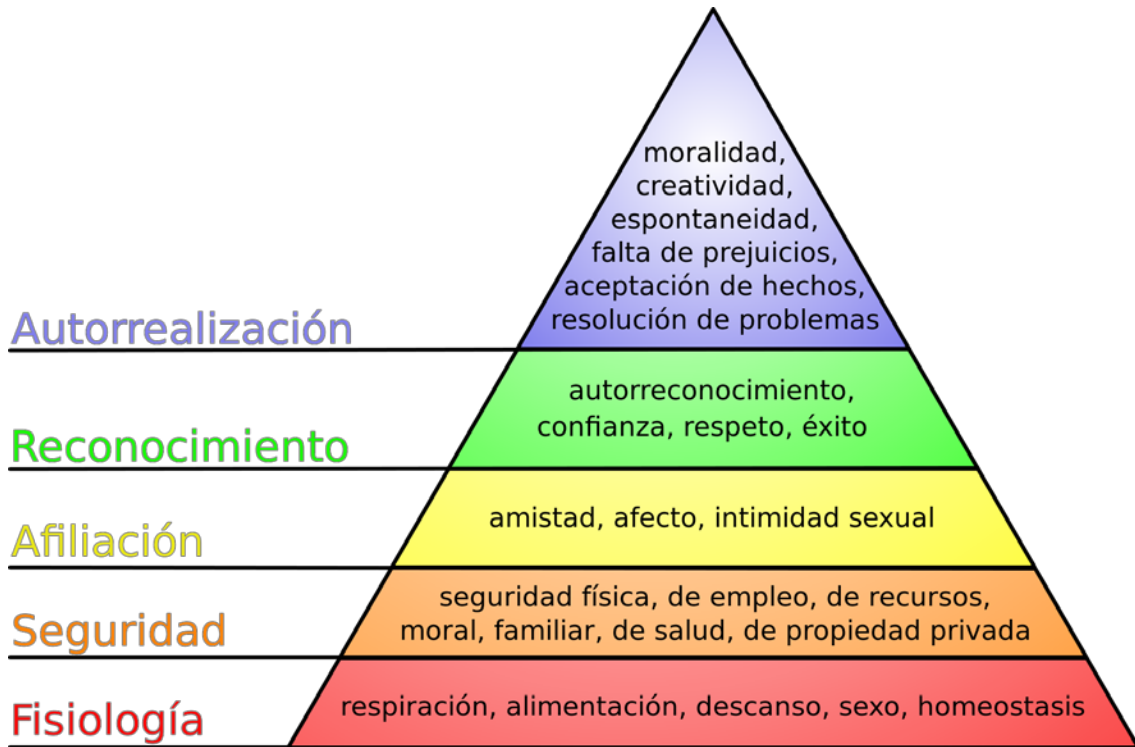
Chavenato, en la segunda edición de su libro Administración de Recursos Humanos, compila las teorías motivacionales de los expertos en el tema, las cuales tienen en cuenta los factores emocionales y la necesidad de satisfacer los mismos para el desarrollo del ser humano en todas sus dimensiones:

1. Teoría de la jerarquización de necesidades de Maslow (1954)

Es la teoría más clásica y conocida, identifica 5 niveles distintos de necesidades que influyen en el comportamiento humano descritas en una estructura piramidal, empezando con unas necesidades básicas (abajo) y terminando con unas necesidades racionales (arriba) y solo cuando las necesidades básicas se han satisfecho, se empiezan a satisfacer las necesidades superiores.

De acuerdo con Maslow las necesidades humanas tienen la siguiente jerarquía:

Gráfica No. 7. Escalas de necesidades de Maslow



Fuente: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Maslow's_hierarchy_of_needs.png

Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento, solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.

El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias y a partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades, surgiendo las necesidades de seguridad y a medida que el hombre logra suplir estas necesidades surgen otras necesidades más elevadas.

2. Teoría del factor Dual de Herzberg (1967)

Para Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores:

- Factores Higiénicos: estos tienen que ver con las condiciones que rodean al individuo en su trabajo como las condiciones físicas y ambientales de su trabajo, los beneficios sociales, las políticas de la empresa y las oportunidades existentes. Estos factores son los que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los trabajadores, sin embargo su satisfacción no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. No obstante, si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.
- Factores Motivadores: Hacen referencia al trabajo en sí, es decir, con el contenido del cargo (tareas y deberes); al satisfacerlos esta satisfacción es duradera e influye en el aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. Estos factores encierran sentimientos de realización, de crecimiento, y de reconocimiento profesional; son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

De aquí sale el concepto de enriquecimiento del trabajo (diseñar el trabajo de modo que permita satisfacer motivos de más alto valor, aumentando deliberadamente las responsabilidades, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo). Para esto se deben aplicar los siguientes principios (Engel & Redmann, 1987):

- Suprimir controles
- Aumentar la responsabilidad sobre las tareas a desarrollar
- Delegar áreas de trabajo completas

- Conceder mayor autoridad y mayor libertad
- Informar sobre los avances y retrocesos
- Asignar tareas nuevas y más difíciles
- Facilitar tareas que permitan mejorar

3. Teoría de McClelland (1989)

Basada en 3 Tipos de Motivación: Logro, Poder, y Afiliación.

- Logro: Es el impulso de sobresalir, de tener éxito y con ello avanzar en el trabajo; existe una gran necesidad por sentirse dotado, realizado y gratificado con talento.
- Poder: Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Esto conduce a ser influyente, efectivo e impactante; hay una fuerte necesidad de incrementar el poder, el prestigio y el status.
- Afiliación: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, y formar parte de un grupo. Esto conduce a sentirse respaldado por la ayuda, el respeto y la consideración de los demás; estas personas por lo general no son líderes ya que les cuesta mucho tomar decisiones difíciles sin preocuparse por disgustar a los demás.

4. Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor (1966)

Este autor enfoca su teoría en dos concepciones opuestas de administración, basada en dos tipos distintos de seres humanos.

- Teoría x (tradicional): esta teoría predominó durante décadas en el pasado y supone que la motivación primordial del hombre está basada en los incentivos económicos (el dinero) y como este está manejado por la organización, el hombre debe ser administrado y motivado y controlado por la misma; el hombre es un agente pasivo, es esencialmente perezoso, y debe ser estimulado mediante incentivos externos. La organización es controladora y no tienen en cuenta las emociones del individuo.

En esta concepción del hombre, la administración del recurso humano se ha visto restringida al empleo y control de la energía humana únicamente en la dirección de los objetivos organizacionales, sin tenerse en cuenta las necesidades emocionales del ser humano.

En esta teoría se cree que el ser humano es negligente, trabaja lo mínimo posible y prefiere ser dirigido, no le gusta tener responsabilidades, no tiene ambiciones, su propia naturaleza lo lleva a no aceptar los cambios pues ansia la seguridad. Para Macgregor este comportamiento no es la causa, sino el efecto de alguna experiencia negativa en alguna organización.

- Teoría y (moderna): esta es una nueva concepción de la administración, supone que el trabajo puede ser una fuente de satisfacción para el hombre y debe realizarse voluntariamente o puede ser también una fuente de castigo. En esta teoría el individuo tiene una motivación básica, capacidad de desarrollo, patrones de comportamiento adecuados, y están capacitados para asumir plenas responsabilidades.

Las organizaciones son las responsables de proporcionar las condiciones para que las personas puedan alcanzar con mayor facilidad sus objetivos individuales y dirigir sus propios esfuerzos hacia el logro de los objetivos de

la organización. Aquí la administración de Recurso Humano es un proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar obstáculos, ayudar al crecimiento y proporcionar orientación.

5. Teoría de las expectativas de Vroom (1964) completada por Porter y Lawler (1968)

Esta teoría afirma que los individuos son seres pensantes con creencias, esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas.

Los puntos más importantes de esta teoría son:

Galbraith (1977)

- Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito.
- El sujeto confía en que si se consigue el rendimiento esperado se sigan ciertas consecuencias para él. La expectativa de que el logro de los objetivos vaya seguida de consecuencias deseadas se denomina instrumentalidad.
- Cada consecuencia o resultado tiene para el sujeto un valor determinado denominado valencia.
- La motivación de una persona para realizar una acción es mayor cuanto mayor sea el producto de las expectativas, por la instrumentalidad y la valencia (¿rendiré?, ¿Qué consiguiera si rindo? ¿Merece la pena?).
- La relación entre el esfuerzo y el rendimiento depende de dos factores: Las habilidades del sujeto y su percepción del puesto.
- Cada persona tiene una cierta idea del nivel de rendimiento que es capaz de alcanzar en la tarea.
- Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos logren las mejores recompensas.

- La fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro.

Fuerza de la motivación = Valor de la recompensa * Probabilidad de logro.

Pindee (1985)

- La conducta es el resultado de elecciones entre alternativas basadas en creencias y actitudes para maximizar la recompensa y minimizar el dolor.

Lawler (1968)

- El dinero puede motivar no solo el desempeño si no también el compañerismo y la dedicación.
- El escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que las organizaciones le han dado.
- Las personas desean ganar dinero, no solo porque este les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque genera las condiciones para satisfacer las necesidades sociales de estima y de autorrealización. El dinero es un medio no un fin “Las personas creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero”.

Como resultado de todos estos aportes, las empresas implementan estrategias donde ayudan al trabajador a tener una mejor calidad de vida y como contraprestación también esperan índices bajos de rotación del personal, reducción de gastos en relación con la selección, formación y administración del personal, niveles bajos de ausentismo, competitividad y empleados satisfechos con mayor productividad.

Por todo lo anterior, han surgido nuevos modelos y conceptos como el salario emocional, que busca complementar los beneficios que recibe el trabajador por parte de la organización para la cual trabaja, a través de la satisfacción de sus necesidades profesionales, personales y familiares, consiguiendo así, que las empresas retengan el mejor talento humano en sus áreas de trabajo.

La Fundació Factor Humá creada en 1997, con el propósito de dar a conocer las mejores prácticas y promover herramientas y técnicas útiles del ámbito de los recursos humanos, indica que el salario emocional cada vez toma más importancia, debido a que nos encontramos en un mundo laboral permeable a los cambios de valores de la sociedad actual, como:

- La revalorización del ocio
- La resistencia ante los sistemas rígidos o tayloristas de organización
- La creciente necesidad de conciliación de la vida personal y laboral
- La puesta en valor de elementos intangibles en la valoración de las organizaciones y su relación con los trabajadores
- Las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la información.

Las peticiones de los trabajadores para que la porción fija del salario no sea solo el único factor de pago si no que se incluyan en este esquema, beneficios y remuneración variable es cada vez más vigente, por esto las empresas colombianas también han tenido que cambiar sus estrategias y evolucionar en la manera como remuneran a sus empleados; soporte de lo anterior, se podría mencionar cifras como las que refleja la Encuesta Salarial Total Rewards 2013-2014, publicada en el diario el Espectador el año pasado (2013), que después de encuestar a 650 compañías de 21 sectores de la economía, arrojó que el esquema promedio de compensación total de las empresas está compuesto por un 23% de

beneficios, un 25% de remuneración variable y tan solo de un 52% al pago en dinero.

José Manuel Acosta, presidente de Human Capital, comenta que “bajo el actual entorno regulatorio, con la nueva reforma tributaria, cobran mayor vigencia los esquemas de flexibilización y modelos de beneficios que aportan a las personas, además de bienestar y calidad de vida, competitividad, fidelización de talento y razonabilidad de costos a las organizaciones (Diario El Espectador, 2013).

El concepto de salario emocional se enfoca principalmente en que las empresas se tomen la tarea de identificar, tener en cuenta y ayudar a suplir las necesidades reales de cada trabajador, con conciencia de que este es un ser integral, que evidentemente no puede abandonar su integralidad en la relación laboral que tiene con la empresa. Lo anterior, no necesariamente representa un aumento salarial, sino que tiene que ver con la calidad de vida de los empleados, la cual es definida como:

Un estado de satisfacción general, derivado de la realización de las potencialidades de la persona. Posee aspectos subjetivos y aspectos objetivos. Es una sensación subjetiva de bienestar físico, psicológico y social. Incluye como aspectos subjetivos la intimidad, la expresión emocional, la seguridad percibida, la productividad personal y la salud objetiva. Como aspectos objetivos el bienestar material, las relaciones armónicas con el ambiente físico y social y con la comunidad, y la salud objetivamente percibida” (Ardila, 2003).

Se requiere entonces, que las empresas entiendan lo que buscan las personas aparte de la remuneración salarial, que según la Revista Dinero en su artículo “Tácticas para mejorar su salario emocional”, algunas de estas son:

- Capacitaciones
- Flexibilidad horaria y en el vestuario
- Reconocimiento de los logros
- Posibilidades de ascenso
- Responsabilidad social
- Calidad en el clima laboral
- Estabilidad
- Participación y toma de decisiones
- Programas de bienestar
- Tranquilidad, confianza y menor estrés.

Además de esto, se podrían mencionar otras como programas que incluyan y/o beneficien a los familiares de los empleados, así como posibilidades de estudio y facilidades para la obtención de bienes como vivienda y carro o tan simplemente detalles como salir más temprano el día de los cumpleaños.

Juliana Tobón (2012), consultora de Mercer, señala que el salario emocional debe determinarse tomando en cuenta los factores que más afectan la calidad de vida y el balance entre las obligaciones laborales y la vida personal.

Por otra parte, también hay que considerar la posición del empleado dentro de la organización. Como ejemplo de esto, Paola Rubio (2012), líder de Beneficios Flexibles y Outsourcing de Mercer Chile, señala que el trabajo remoto “es un

beneficio que se otorga más bien a nivel gerencial. En cambio, hay beneficios transversales que se ponen al alcance de todos los niveles.”

La empresa puede generar estrategias de salario emocional para todas las personas de la organización, pero no tendrán el mismo impacto si se realiza teniendo en cuenta los distintos grupos de personas que se pueden clasificar por variables como la edad, género, profesión, cargo, nivel de educación, entre otros, que claramente determinarán un norte en cuanto a las necesidades y a los motivadores de cada trabajador. Por lo anterior, la empresa está llamada a realizar un análisis casi que personalizado para obtener resultados perceptibles, que realmente satisfagan las necesidades y expectativas de los empleados y su entorno más cercano.

Conciliación Familia – Trabajo

Uno de los conceptos que ha despertado el interés general de la sociedad, es el de la Conciliación familia – trabajo, el cual significa un equilibrio entre los entornos y/o contextos en los que se desempeña el ser humano: el trabajo como fuente de socialización y remuneración y la familia como núcleo base para el desarrollo de la sociedad, es decir, cada persona requiere prestar atención y suplirse tanto de lo uno como de lo otro para lograr su bienestar integral (Castro, 2013).

El doctor Steven Poelmans, Master en psicología organizacional, director del Coaching Competency Center de la Escuela de Alta Dirección y Administración, EADA, de Barcelona, España, complementa lo anterior con una de sus frases: “Antes se tenía un alto concepto de alguien que dedicaba toda su vida a la empresa. Ahora, posiblemente muchos le creerían digno de compasión por no tener vida personal”

Actualmente las empresas son conscientes de que para contar con el máximo potencial de sus colaboradores, es necesaria la conciliación de la vida personal y laboral de los mismos.

Las empresas invierten en sus empleados para que estos rindan lo que más puedan. Pero para que ello sea así, ellos deben poderse concentrar lo más posible en su trabajo. Sin embargo, junto a la agenda de reuniones, revisión de presupuesto, desarrollo de nuevos productos, conquista de nuevos mercados, la producción del día, los trabajadores también tienen pendiente pagar los recibos, resolver el problema de los medicamentos del abuelo, solucionar las tareas de los hijos y comprar los pasajes de las próximas vacaciones (Revista Portafolio, 2011).

Beneficios para la empresa

Como lo expresa Renata Rincón Barrero en la revista Aló, “Aunque lo fundamental es que un empleo supla las necesidades económicas de las personas, los aspectos relacionados con las emociones son esenciales para garantizar su permanencia en las empresas”. Un empleado que observa que la empresa está al tanto de sus preocupaciones y necesidades personales, definitivamente estará obligado moralmente a dar lo mejor de sí para la empresa, hará su trabajo con pasión y será leal a la misma.

Es un beneficio directo para las empresas pues “entre más empleados y familias saludables y felices tengamos en las organizaciones, mayor será su contribución y productividad” (Consultora Mercer, 2012).

El salario emocional, es una herramienta para que las empresas atraigan y retengan el talento humano idóneo. Las personas por cultura y formación valoran

tanto los beneficios tangibles como los que parecen ser intangibles, pues impactan directamente en sus emociones y por ende en su bienestar. La empresa entonces recibirá de parte de los trabajadores sentido de pertenencia con la empresa, lo que conlleva a un mayor compromiso con los objetivos que la misma se trace, haciéndola más competitiva y orientada a los resultados.

Cuando los trabajadores se sienten a gusto con su trabajo y el clima laboral que los rodea es favorable, desarrollan su creatividad, son proactivos y buscan la superación personal y profesional.

Catalina Guevara (2012), líder de segmento salud y beneficios de la consultora Mercer, expresa que el salario emocional “es un componente dentro de la compensación total, que hace que los empleados tengan sentido de pertenencia a la compañía para la cual trabajan”.

Además de lo anterior, estas estrategias están en caminadas a que las organizaciones reduzcan sus costos de personal derivados del ausentismo y de los despidos o renuncias laborales, y el hecho de convertirse en referencia como un buen empleador, ayuda a la atracción de talentos y a consolidar su imagen ante la sociedad, clientes y accionistas, aprovechando también las ventajas fiscales y económicas.

Tanto la empresa como el trabajador ganan con la implementación de una buena estrategia de pagos que incluya el salario emocional, ya que lo más importante en todos los niveles de la sociedad es el bienestar integral del ser humano, el respeto por sus derechos como trabajador y en la economía el aumento de la productividad de las empresas al menor costo.

12.3. MARCO LEGAL

De acuerdo con el código sustantivo del trabajo, se establece como salario:

ARTÍCULO 127. Elementos Integrantes del salario. Constituye salario no solo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre venta y comisiones.

ARTICULO 128. PAGOS QUE NO CONSTITUYEN SALARIOS. <Artículo modificado por el artículo 15 de la Ley 50 de 1990. El nuevo texto es el siguiente:> No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedentes de las empresas de economía solidaria y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes. Tampoco las prestaciones sociales de que tratan los títulos VIII y IX, ni los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencional o contractualmente u otorgados en forma extralegal por el empleador, cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en dinero o en especie, tales como la alimentación, habitación o vestuario, las primas extralegales, de vacaciones, de servicios o de navidad.

Sobre las actividades tales como reuniones y capacitaciones que el empleador programa por fuera del horario laboral, se deben observar las siguientes disposiciones:

El artículo 21 de la Ley 50 de 1990, por medio del cual se adicionó al Capítulo II del Título VI Parte Primera del Código Sustantivo del Trabajo, establece:

“Dedicación exclusiva en determinadas actividades. En las empresas con más de cincuenta (50) trabajadores que laboren cuarenta y ocho (48) horas a la semana, éstos tendrán derecho a que dos (2) horas de dicha jornada, por cuenta del empleador, se dediquen exclusivamente a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación”. (Subrayas fuera del texto original).

Conforme a lo señalado en las normas referidas, es claro que las actividades recreativas, deportivas o de capacitación que el empleador realice, deberán ser desarrolladas dentro de la Jornada Ordinaria de Trabajo, para la que fue contratado el trabajador, independientemente del número de trabajadores de la empresa.

Por su parte, el artículo 5° del Decreto 1127 de 1991 regula que la asistencia de los trabajadores a las actividades programadas por la empresa es de carácter obligatoria, pero a su vez permite que el empleador organice por grupos a sus trabajadores a fin de que no se afecte el normal funcionamiento de la empresa, mientras cumplen con las mismas.

A la luz del artículo 17 de la Ley 344 de 1996, los acuerdos entre empleadores y trabajadores sobre los pagos que no constituyen salario, pagos

por auxilio de transporte de la base para liquidar los aportes con destino al Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ICBF, Escuela Superior de Administración Pública, ESAP, Régimen del Subsidio Familiar y contribuciones a la seguridad social establecidas por la Ley 100 de 1993.

Es por lo anterior y teniendo como soporte jurídico la norma en cita, que las partes deben disponer expresamente cuales factores salariales no constituyen salario, para efecto del pago de las prestaciones sociales y demás derechos laborales.

12.4. MARCO ESPACIAL

El ámbito de la investigación se encuentra ubicado en el barrio las Margaritas en la ciudad de Bogotá (Calle 101 N 45 a 82). Cabe señalar que de acuerdo al objeto del estudio es importante ubicar histórica, geográfica y temporalmente la investigación con el fin de conocer las condiciones del medio que afectan a la población.

13. TRABAJO PRÁCTICO

13.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

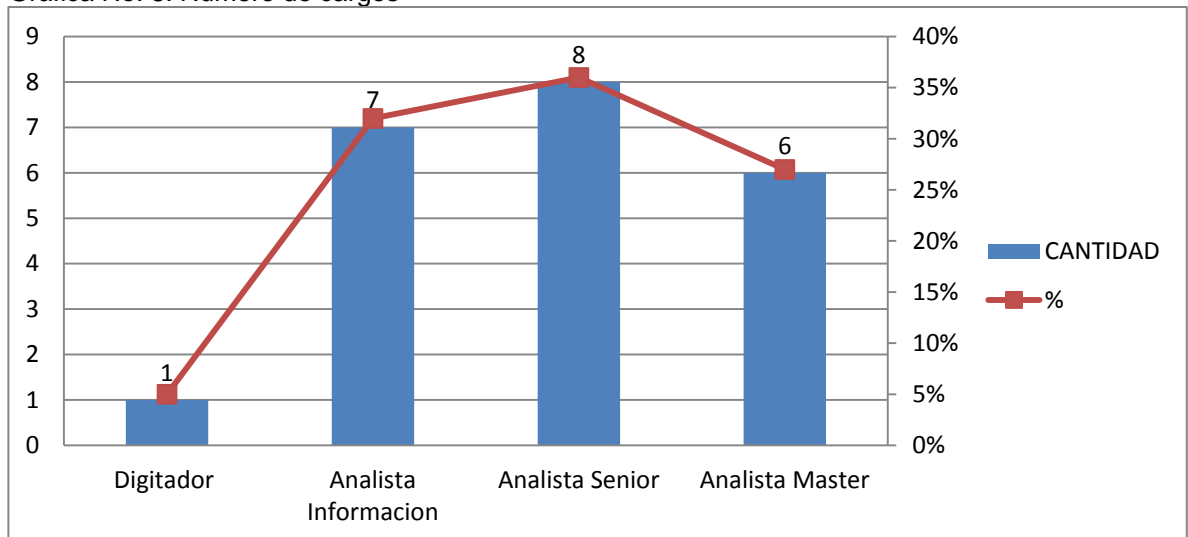
1. Análisis demográfico de la población objeto de estudio (trabajadores del Departamento de Sistemas de Información)

Tabla No. 4. Número de cargos

CARGOS	CANTIDAD	%
Digitador	1	5%
Analista Información	7	32%
Analista Senior	8	36%
Analista Master	6	27%
TOTAL	22	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica No. 8. Número de cargos



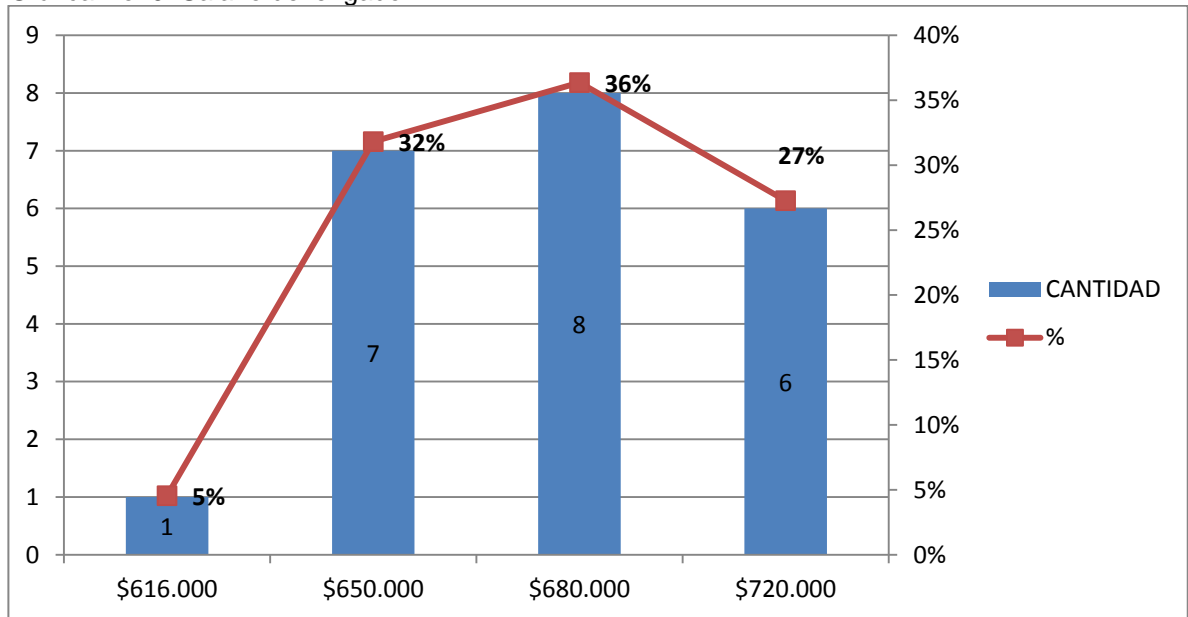
Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 5. Salario devengado

SALARIO	CANTIDAD	%
\$616.000	1	5%
\$650.000	7	32%
\$680.000	8	36%
\$720.000	6	27%
TOTAL	22	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica No. 9. Salario devengado



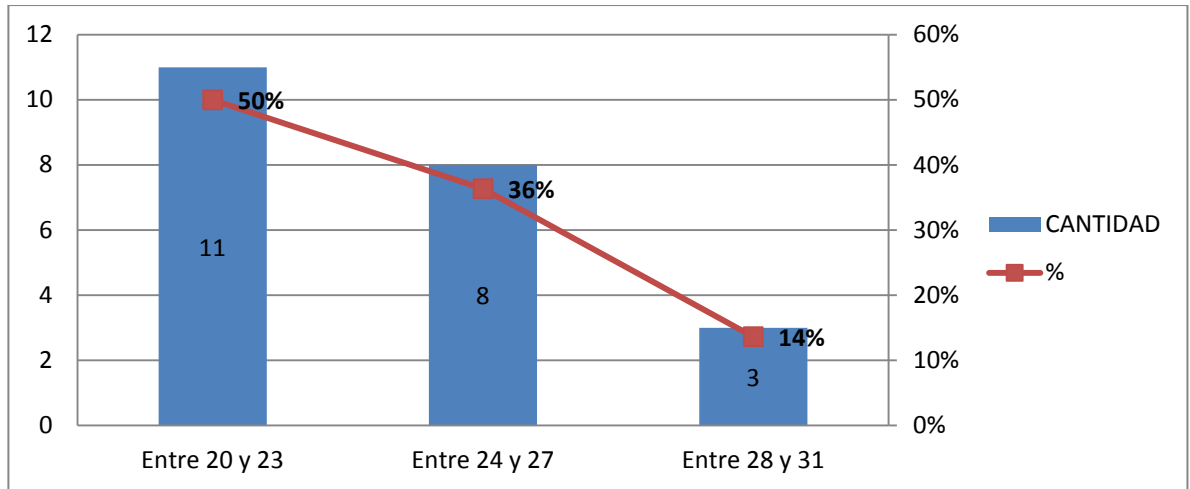
Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 6. Edad

EDAD	CANTIDAD	%
Entre 20 y 23	11	50%
Entre 24 y 27	8	36%
Entre 28 y 31	3	14%
TOTAL	22	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica No. 10. Edad



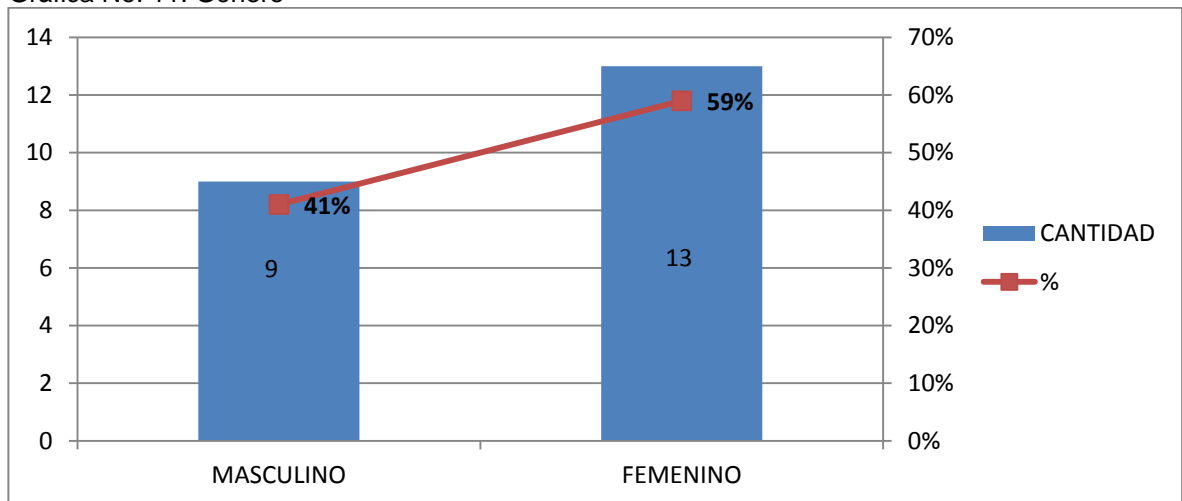
Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 7. Género

GÉNERO	CANTIDAD	%
Masculino	9	41%
Femenino	13	59%
TOTAL	22	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica No. 11. Género



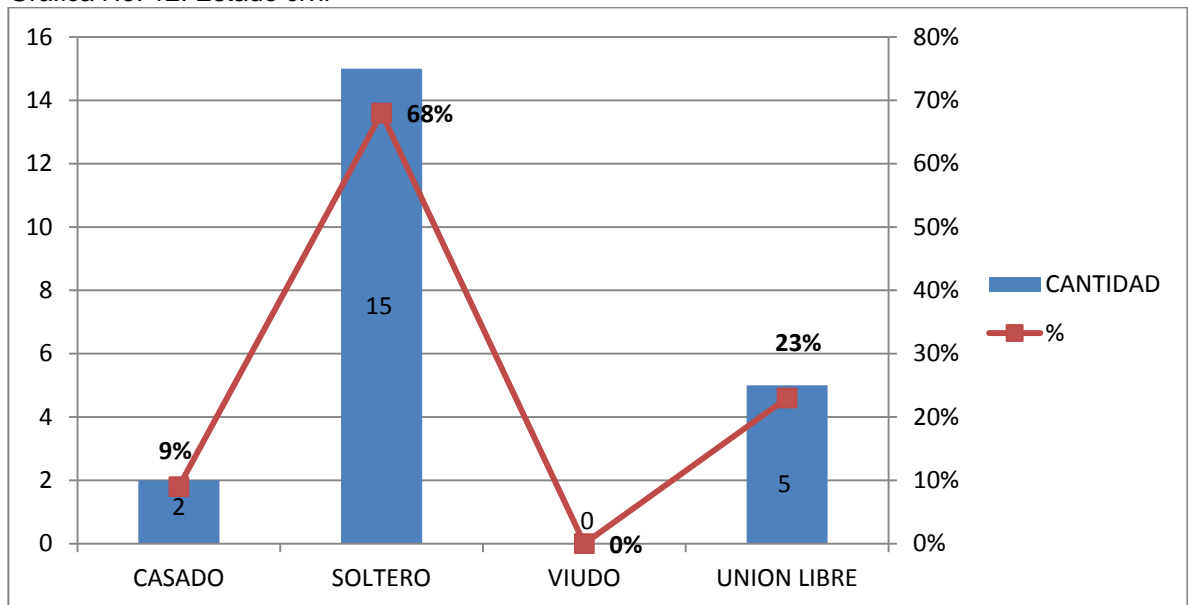
Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 8. Estado civil

ESTADO CIVIL	CANTIDAD	%
Casado	2	9%
Soltero	15	68%
Viudo	0	0%
Unión libre	5	23%
TOTAL	22	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica No. 12. Estado civil



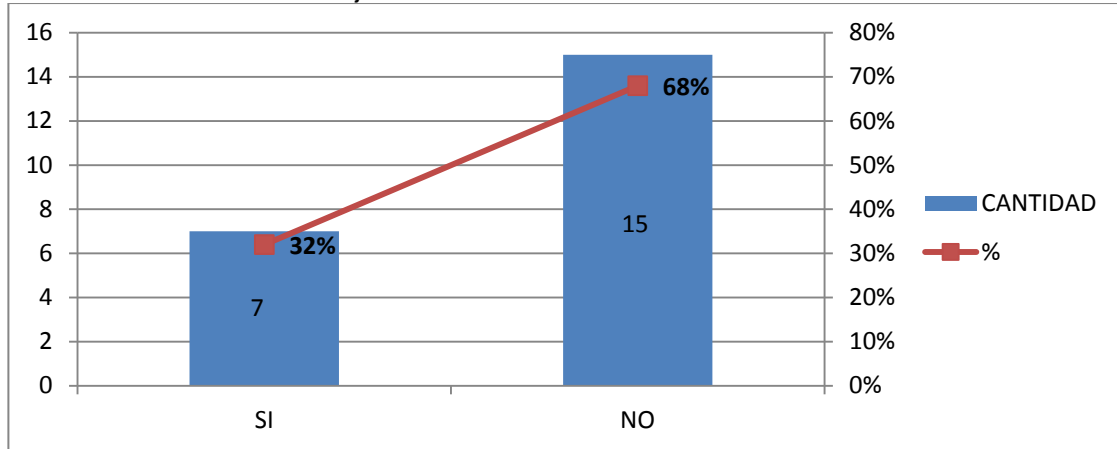
Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 9. Número de hijos

TIENE HIJOS	CANTIDAD	%
Si	7	32%
No	15	68%
TOTAL	22	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica No. 13. Número de hijos



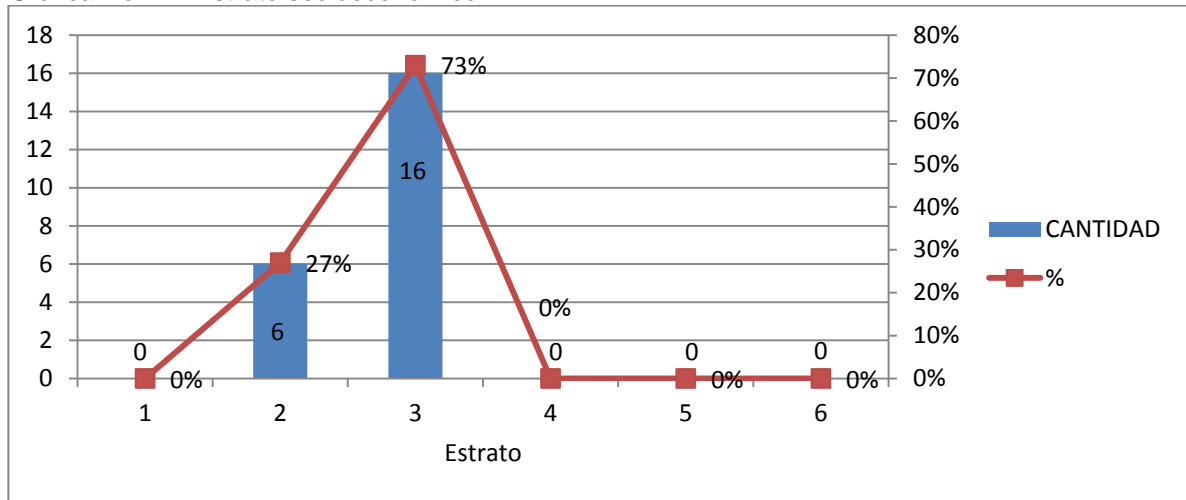
Fuente: Elaboración propia

Tabla No.10. Estrato socioeconómico

ESTRATO	CANTIDAD	%
1	0	0%
2	6	27%
3	16	73%
4	0	0%
5	0	0%
6	0	0%
TOTAL	22	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica No. 14. Estrato socioeconómico



Fuente: Elaboración propia

Análisis de la información: De acuerdo a la encuesta realizada a los 22 trabajadores del Departamento de Sistemas de Información, se puede evidenciar que el 95% de ellos son analistas y que devengan entre \$ 650.000 y \$ 720.000, sin embargo todos tienen un pago variable de acuerdo al cumplimiento de metas lo cual no es muy representativo para ellos en términos monetarios.

De otra parte, el 86 % de ellos tienen una edad entre los 20 y 27 años, es decir que la gran mayoría es población joven lo cual determina en gran parte la estrategia de salario emocional debido a sus intereses comunes. Así mismo, existe una relación directa entre las personas que son solteras y no tienen hijos, ya que para ambos casos son el 68% de los encuestados (15 de 22). En cuanto a la estratificación socioeconómica, se observa que los trabajadores de esta área pertenecen a los estratos 2 y 3, con una representación del 27% y 73% respectivamente, lo que significa que son personas de clase baja-media, lo cual se constata de acuerdo a sus niveles de ingreso, por lo que la estrategia de salario emocional debe propender por satisfacer las necesidades básicas como alimentación y transporte, entre otros.

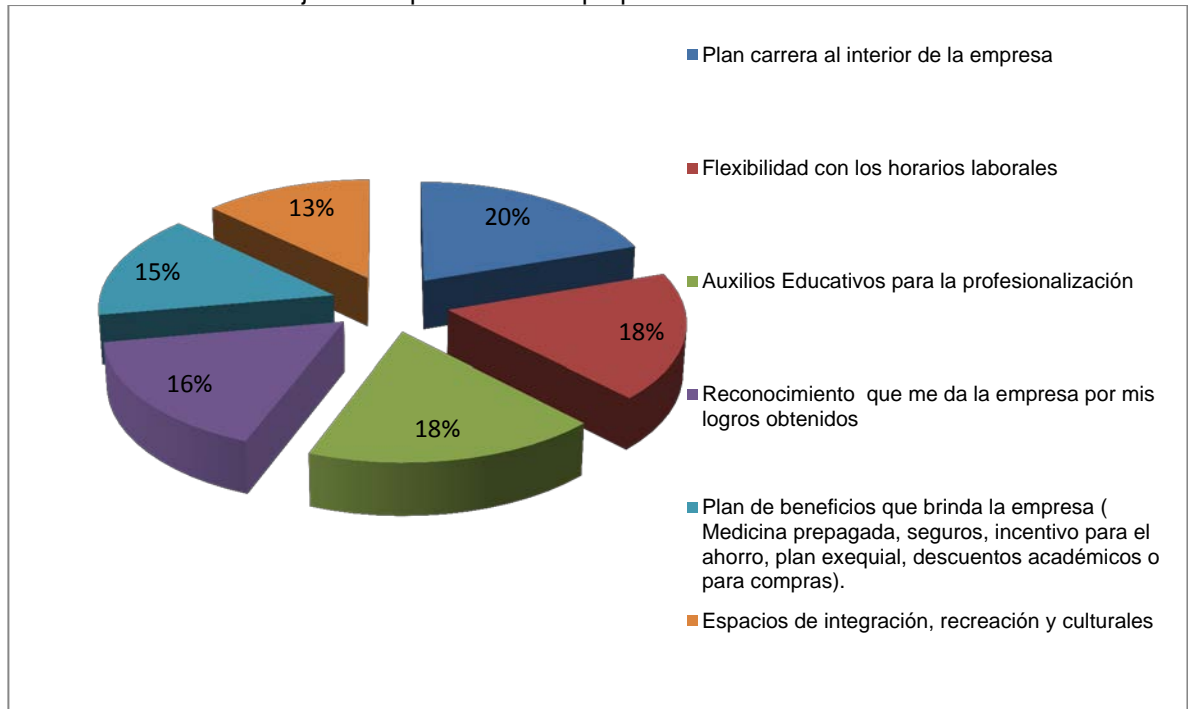
2. Sobre motivación

Tabla No. 11. Puntuación total por grado de importancia – Sobre motivación

FACTOR	PUNTUACIÓN	%
Plan carrera al interior de la empresa	95	20%
Flexibilidad con los horarios laborales	87	18%
Auxilios educativos para la profesionalización	87	18%
Reconocimiento que me da la empresa por mis logros obtenidos	79	16%
Plan de beneficios que brinda la empresa (Medicina pre pagada, seguros, incentivo para el ahorro, plan exequial, descuentos académicos o para compras)	72	15%
Espacios de integración, recreación y culturales	62	13%
TOTAL	482	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica No. 15. Porcentaje de aceptación de las propuestas – Sobre motivación



Fuente: Elaboración propia

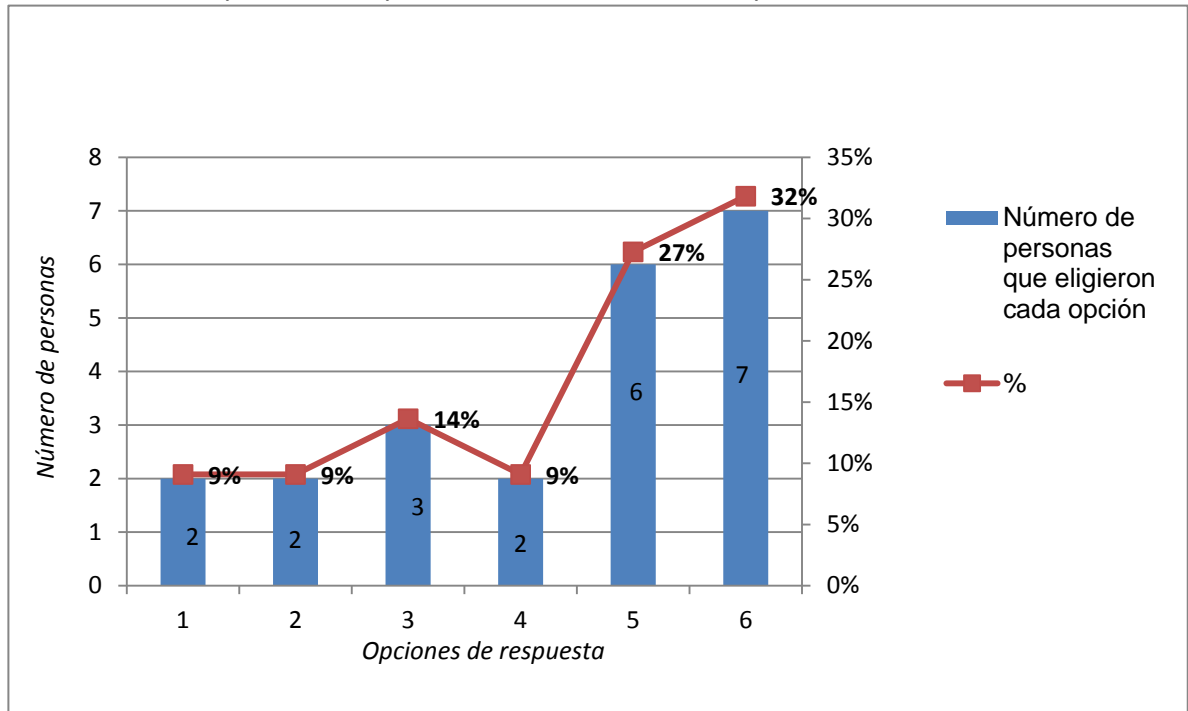
Para efectos del presente estudio únicamente se tendrán en cuenta los dos factores que tuvieron el mayor puntaje (mayor grado de importancia para los encuestados), con el fin de enfocar las acciones concretas que se plantearán dentro de la estrategia de salario emocional.

Tabla No. 12. Puntuación por grado de importancia – Plan carrera

OPCIONES DE RESPUESTA (1: MENOS IMPORTANTE, 6: MÁS IMPORTANTE)	NÚMERO DE PERSONAS QUE ELIGIERON CADA OPCIÓN	%	PUNTUACIÓN
1	2	9%	2
2	2	9%	4
3	3	14%	9
4	2	9%	8
5	6	27%	30
6	7	32%	42
TOTAL	22	100%	95

Fuente: Elaboración propia

Gráfica No. 16. Importancia del plan carrera al interior de la empresa



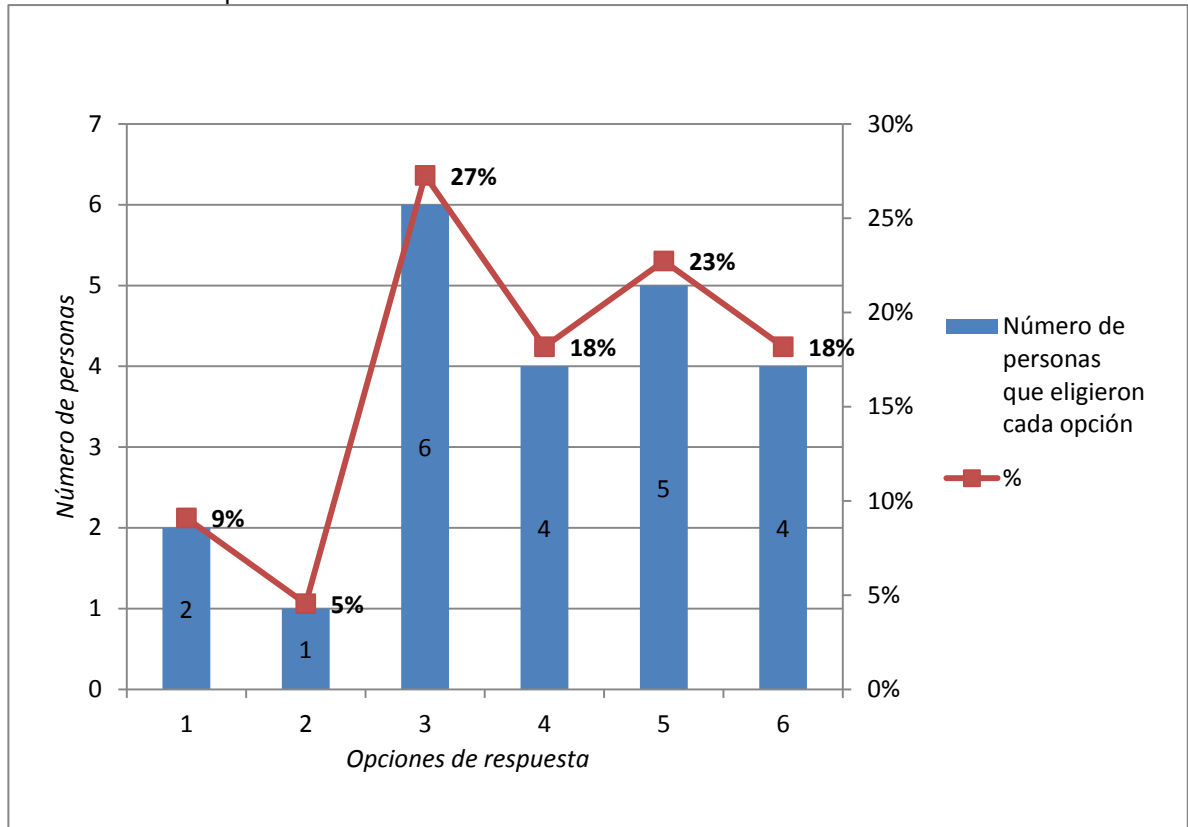
Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 13. Puntuación por grado de importancia – Flexibilidad con los horarios laborales

OPCIONES DE RESPUESTA (1: MENOS IMPORTANTE, 6: MÁS IMPORTANTE)	NÚMERO DE PERSONAS QUE ELIGIERON CADA OPCIÓN	%	PUNTUACIÓN TOTAL
1	2	9%	2
2	1	5%	2
3	6	27%	18
4	4	18%	16
5	5	23%	25
6	4	18%	24
TOTAL	22	100%	87

Fuente: Elaboración propia

Gráfica No. 17. Importancia de la flexibilidad con los horarios laborales



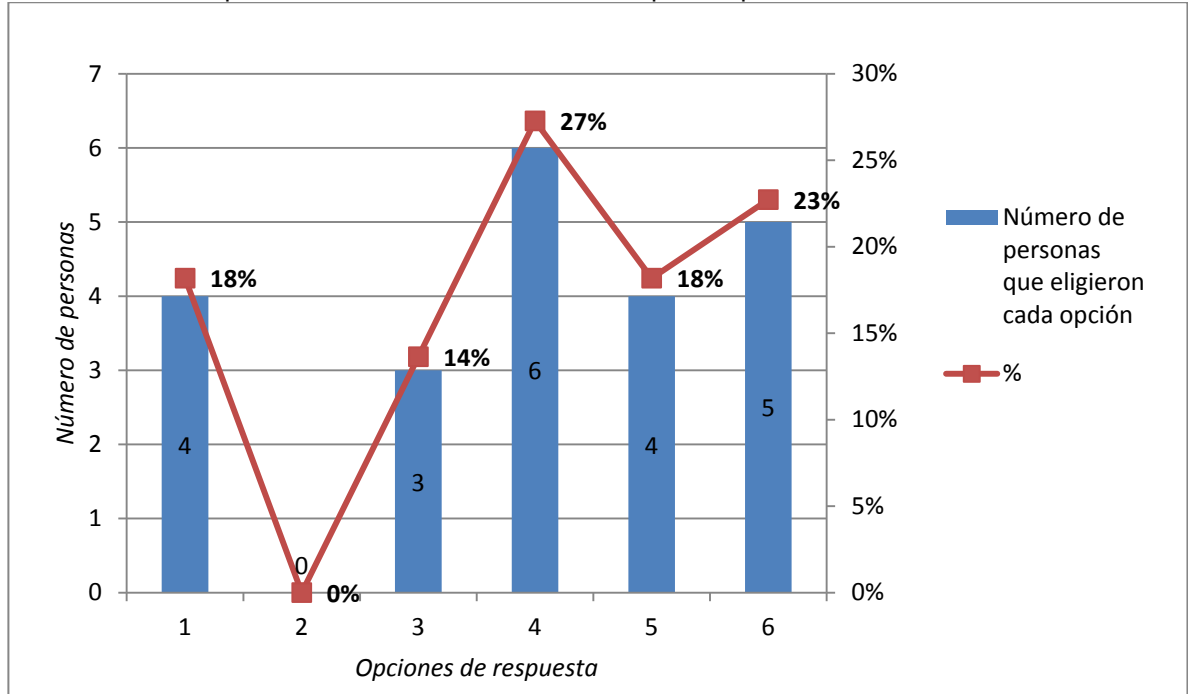
Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 14. Puntuación por grado de importancia – Auxilios educativos para la profesionalización

OPCIONES DE RESPUESTA (1: MENOS IMPORTANTE, 6: MÁS IMPORTANTE)	NÚMERO DE PERSONAS QUE ELIGIERON CADA OPCIÓN	%	PUNTUACIÓN TOTAL
1	4	18%	4
2	0	0%	0
3	3	14%	9
4	6	27%	24
5	4	18%	20
6	5	23%	30
TOTAL	22	100%	87

Fuente: Elaboración propia

Gráfica No. 18. Importancia de los auxilios educativos para la profesionalización



Fuente: Elaboración propia

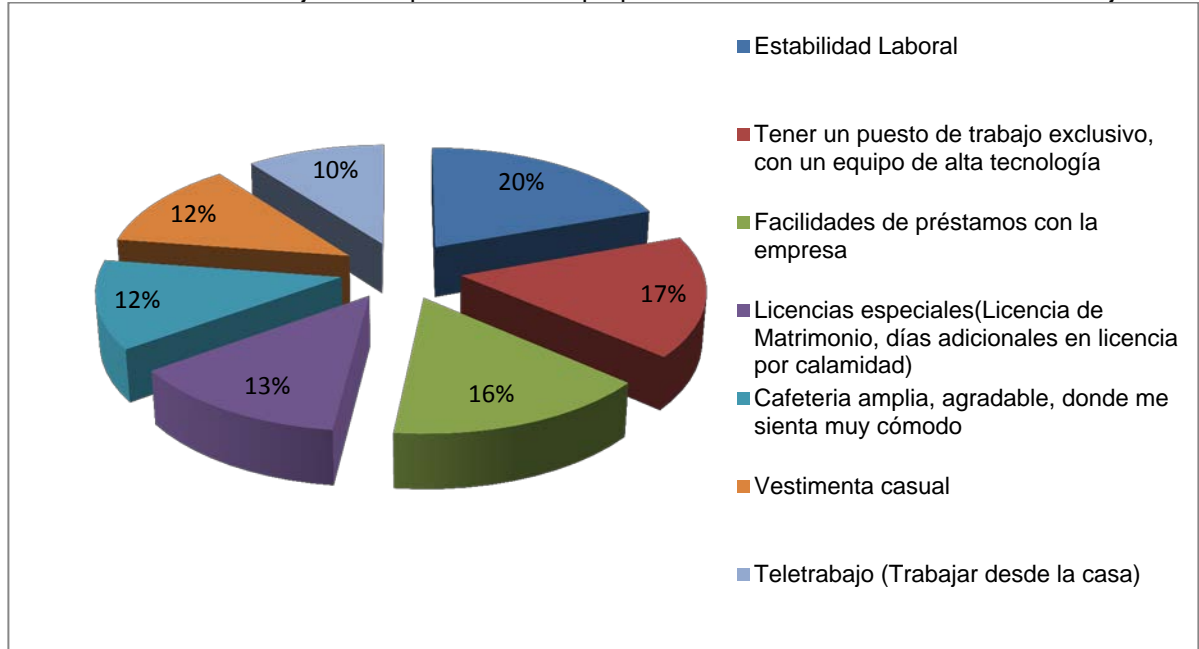
3. Sobre las condiciones de trabajo

Tabla No. 15. Puntuación total por grado de importancia - Sobre las condiciones de trabajo

FACTOR	PUNTUACIÓN	%
Estabilidad laboral	124	19%
Tener un puesto de trabajo exclusivo, con un equipo de alta tecnología	107	17%
Facilidades de préstamos con la empresa	99	16%
Licencias especiales (Licencia de Matrimonio, días adicionales en licencia por calamidad)	84	13%
Cafetería amplia, agradable, donde me sienta muy cómodo	78	12%
Vestimenta casual	78	12%
Teletrabajo (Trabajar desde la casa)	66	10%
TOTAL	636	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica No. 19. Porcentaje de aceptación de las propuestas – Sobre las condiciones de trabajo



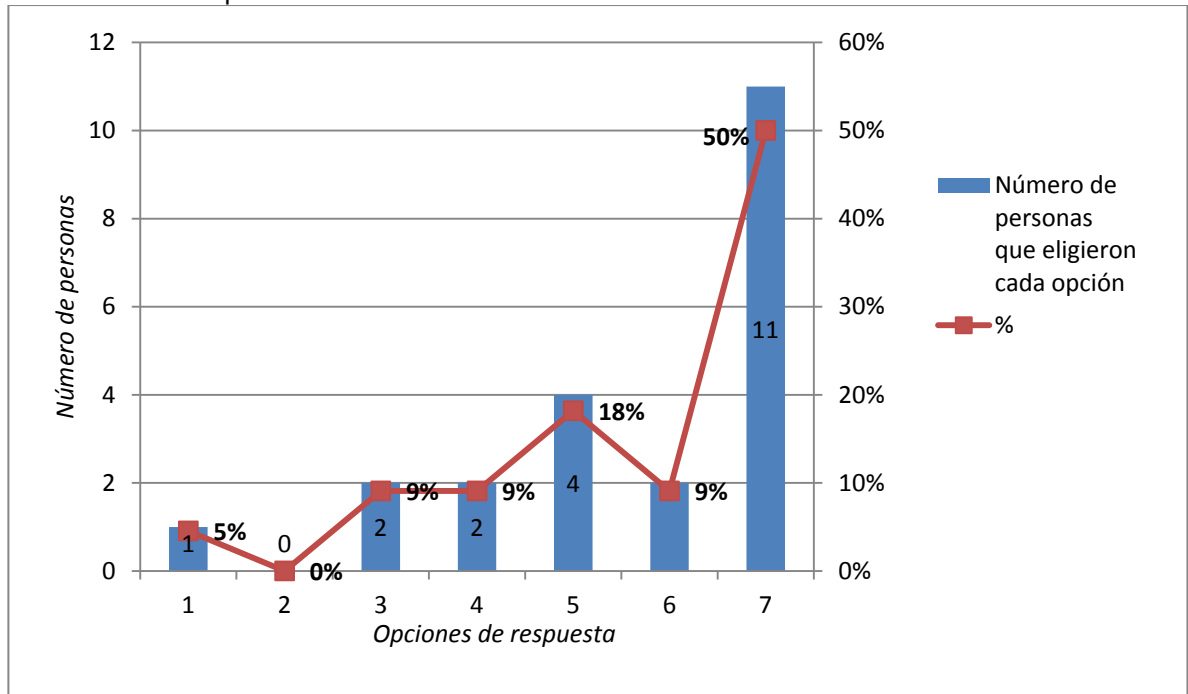
Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 16. Puntuación por grado de importancia – Estabilidad laboral

OPCIONES DE RESPUESTA (1: MENOS IMPORTANTE, 7: MÁS IMPORTANTE)	NÚMERO DE PERSONAS QUE ELIGIERON CADA OPCIÓN	%	PUNTUACIÓN
1	1	5%	1
2	0	0%	0
3	2	9%	6
4	2	9%	8
5	4	18%	20
6	2	9%	12
7	11	50%	77
TOTAL	22	100%	124

Fuente: Elaboración propia

Gráfica No. 20. Importancia de la estabilidad laboral



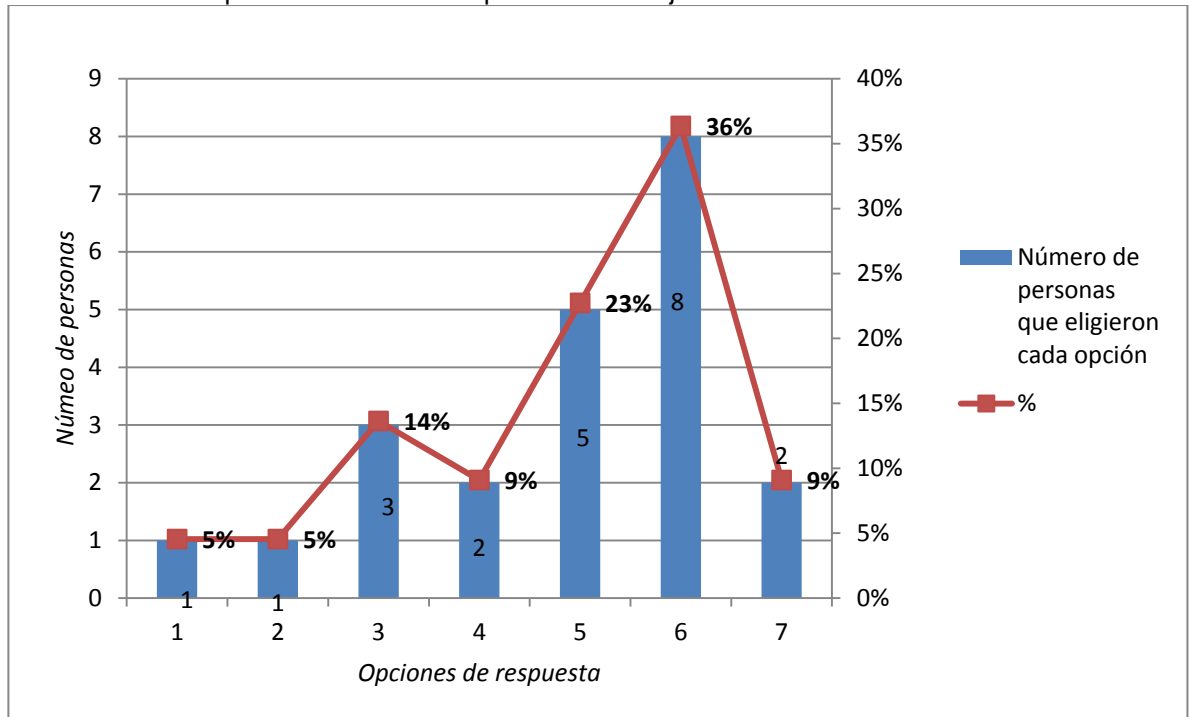
Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 17. Puntuación por grado de importancia – Puesto de trabajo exclusivo

OPCIONES DE RESPUESTA (1: MENOS IMPORTANTE, 7: MÁS IMPORTANTE)	NÚMERO DE PERSONAS QUE ELIGIERON CADA OPCIÓN	%	PUNTUACIÓN
1	1	5%	1
2	1	5%	2
3	3	14%	9
4	2	9%	8
5	5	23%	25
6	8	36%	48
7	2	9%	14
TOTAL	22	100%	107

Fuente: Elaboración propia

Gráfica No. 21. Importancia de tener un puesto de trabajo exclusivo



Fuente: Elaboración propia

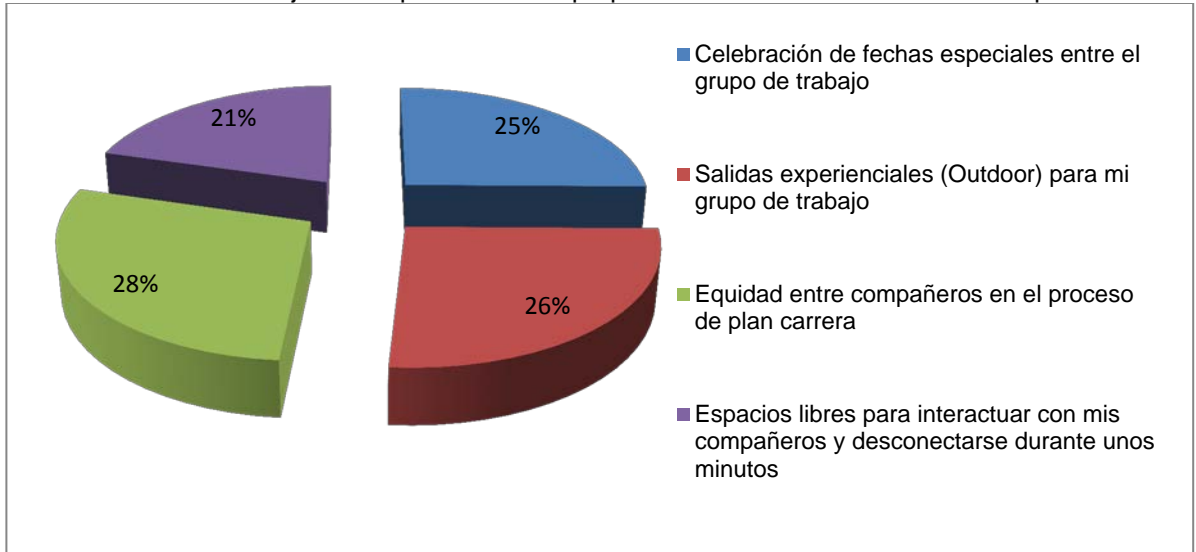
4. Sobre las relaciones interpersonales

Tabla No. 18. Puntuación total por grado de importancia - Sobre las relaciones interpersonales

FACTOR	PUNTAJACIÓN	%
Equidad entre compañeros en el proceso de plan carrera	66	28%
Salidas experienciales (Outdoor) para mi grupo de trabajo	61	26%
Celebración de fechas especiales entre el grupo de trabajo	59	25%
Espacios libres para interactuar con mis compañeros y desconectarse durante unos minutos	48	21%
TOTAL	234	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica No. 22. Porcentaje de aceptación de las propuestas – Sobre las relaciones interpersonales



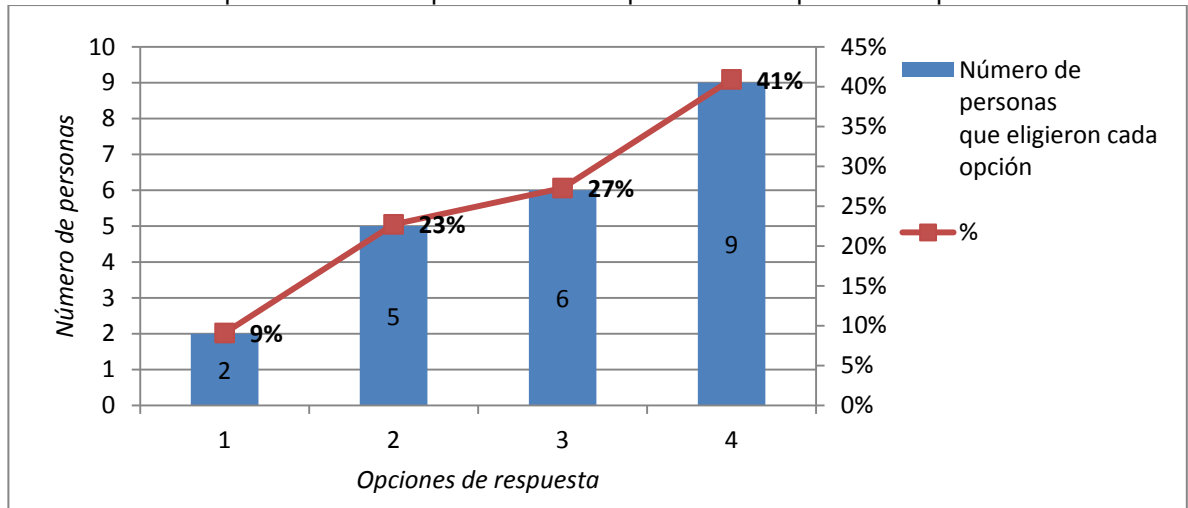
Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 19. Puntuación por grado de importancia – Equidad entre compañeros en el proceso de plan carrera

OPCIONES DE RESPUESTA (1: MENOS IMPORTANTE, 4: MÁS IMPORTANTE)	NÚMERO DE PERSONAS QUE ELIGIERON CADA OPCIÓN	%	PUNTUACIÓN
1	2	9%	2
2	5	23%	10
3	6	27%	18
4	9	41%	36
TOTAL	22	100%	66

Fuente: Elaboración propia

Gráfica No. 23. Importancia de la equidad entre compañeros en el proceso de plan carrera



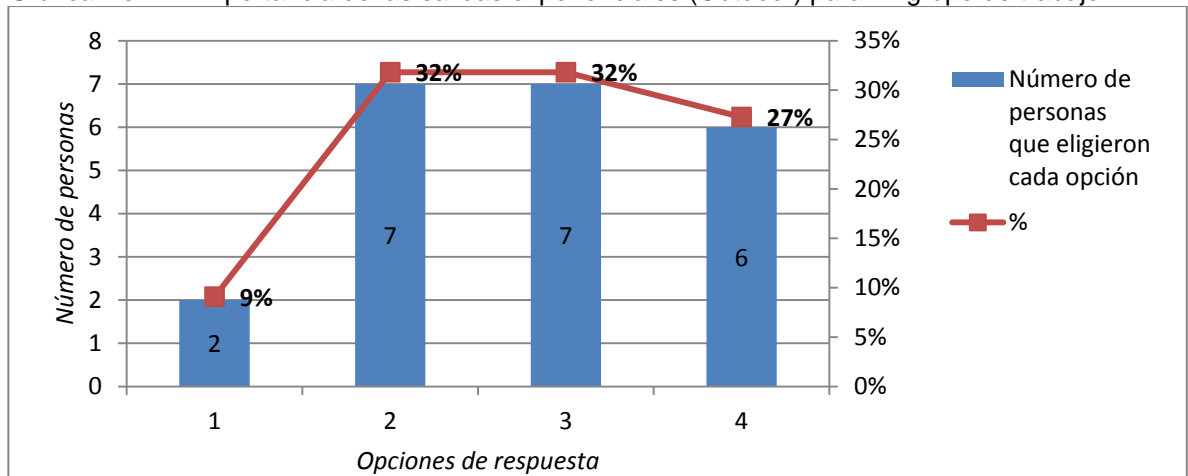
Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 20. Puntuación por grado de importancia – Salidas experienciales (Outdoor) para mi grupo de trabajo

OPCIONES DE RESPUESTA (1: MENOS IMPORTANTE, 4: MÁS IMPORTANTE)	NÚMERO DE PERSONAS QUE ELIGIERON CADA OPCIÓN	%	PUNTUACIÓN
1	2	9%	2
2	7	32%	14
3	7	32%	21
4	6	27%	24
TOTAL	22	100%	61

Fuente: Elaboración propia

Gráfica No. 24. Importancia de las salidas experienciales (Outdoor) para mi grupo de trabajo



Fuente: Elaboración propia

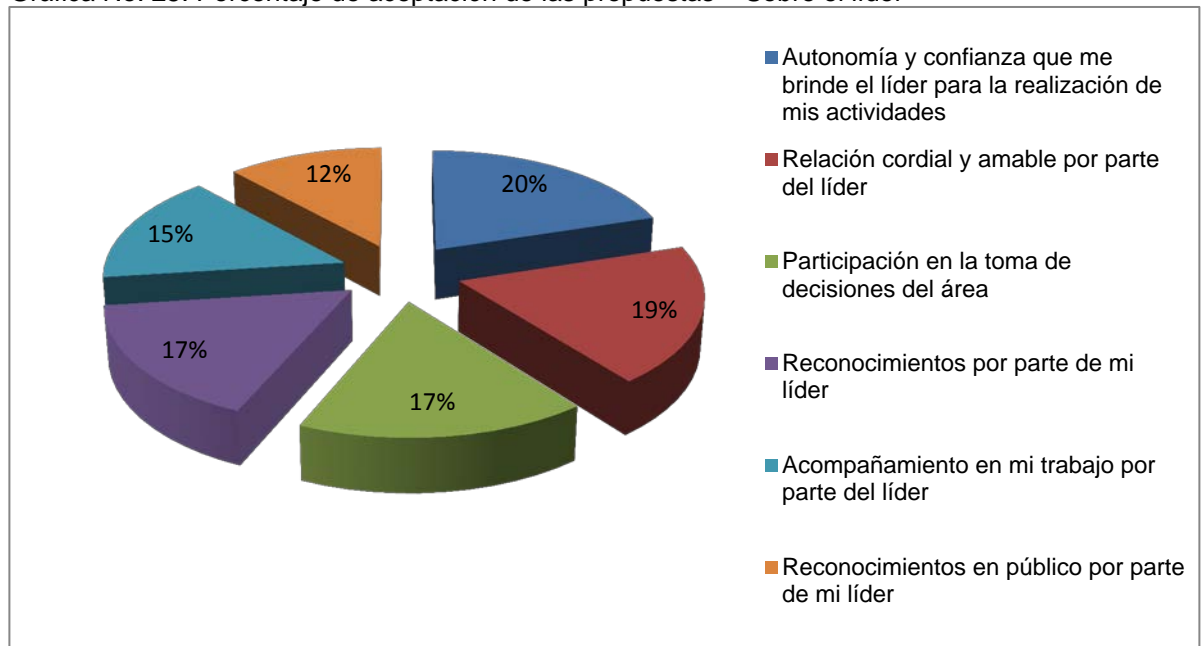
5. Sobre el líder

Tabla No. 21. Puntuación total por grado de importancia - Sobre el líder

FACTOR	PUNTUACIÓN	%
Autonomía y confianza que me brinde el líder para la realización de mis actividades	99	20%
Relación cordial y amable por parte del líder	95	19%
Participación en la toma de decisiones del área	84	17%
Reconocimientos por parte de mi líder	81	16%
Acompañamiento en mi trabajo por parte del líder	75	15%
Reconocimientos en público por parte de mi líder	58	12%
TOTAL	492	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica No. 25. Porcentaje de aceptación de las propuestas – Sobre el líder



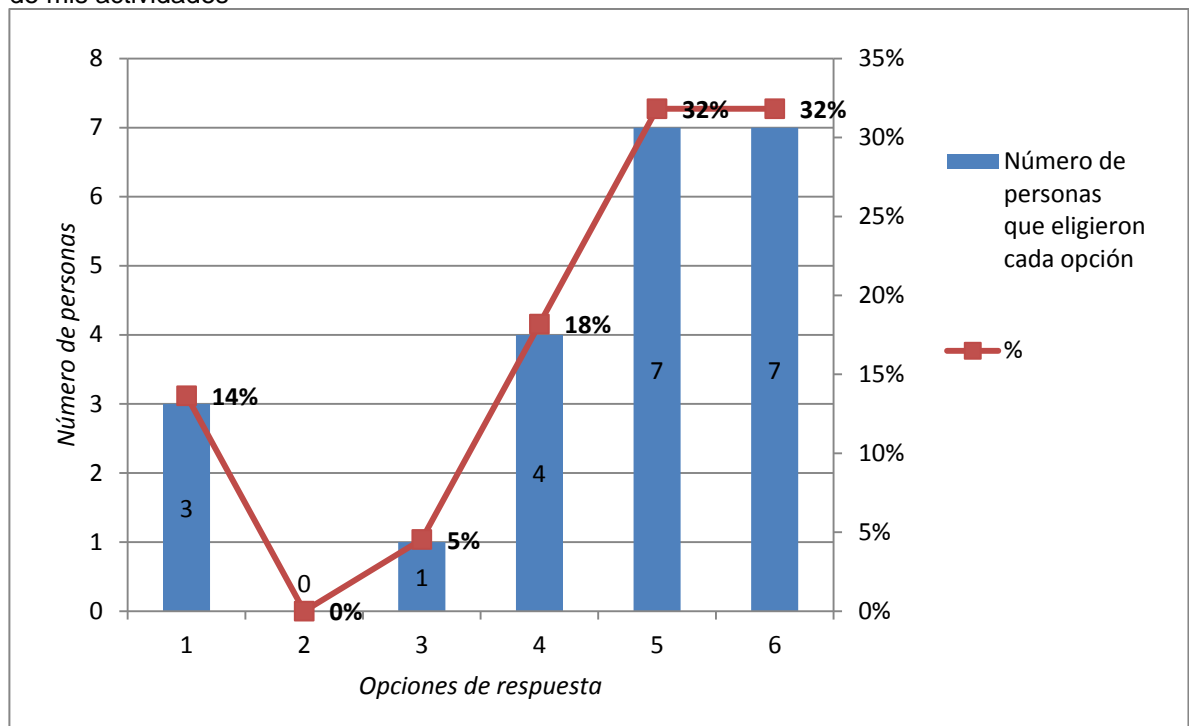
Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 22. Puntuación por grado de importancia – Autonomía y confianza que me brinde el líder para la realización de mis actividades

OPCIONES DE RESPUESTA (1: MENOS IMPORTANTE, 6: MÁS IMPORTANTE)	NÚMERO DE PERSONAS QUE ELIGIERON CADA OPCIÓN	%	PUNTUACIÓN
1	3	14%	3
2	0	0%	0
3	1	5%	3
4	4	18%	16
5	7	32%	35
6	7	32%	42
TOTAL	22	100%	99

Fuente: Elaboración propia

Gráfica No. 26. Importancia de la autonomía y confianza que me brinde el líder para la realización de mis actividades



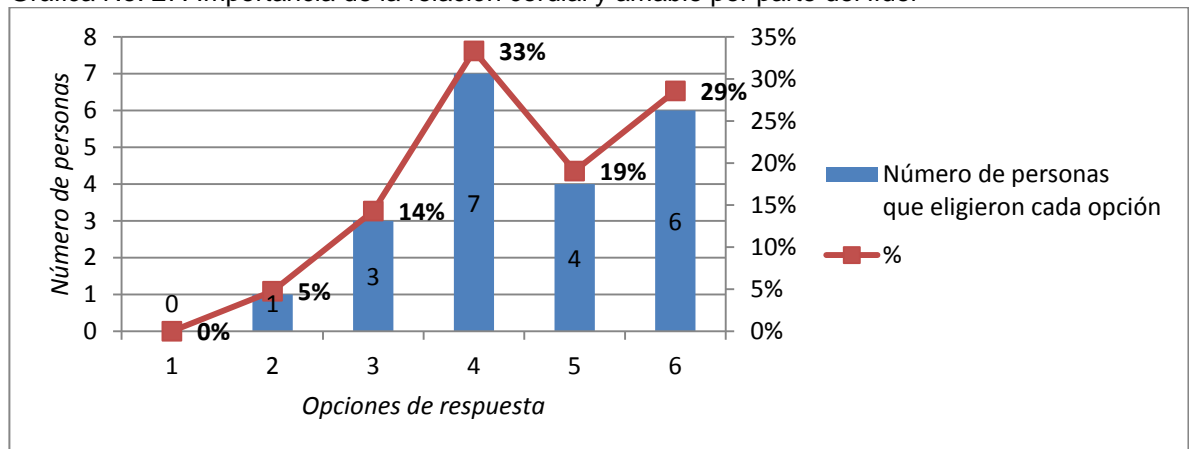
Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 23. Puntuación por grado de importancia – Relación cordial y amable por parte del líder

OPCIONES DE RESPUESTA (1: MENOS IMPORTANTE, 6: MÁS IMPORTANTE)	NÚMERO DE PERSONAS QUE ELIGIERON CADA OPCIÓN	%	PUNTUACIÓN
1	0	0%	0
2	1	5%	2
3	3	14%	9
4	7	33%	28
5	4	19%	20
6	6	29%	36
TOTAL	21	100%	95

Fuente: Elaboración propia

Gráfica No. 27. Importancia de la relación cordial y amable por parte del líder



Fuente: Elaboración propia

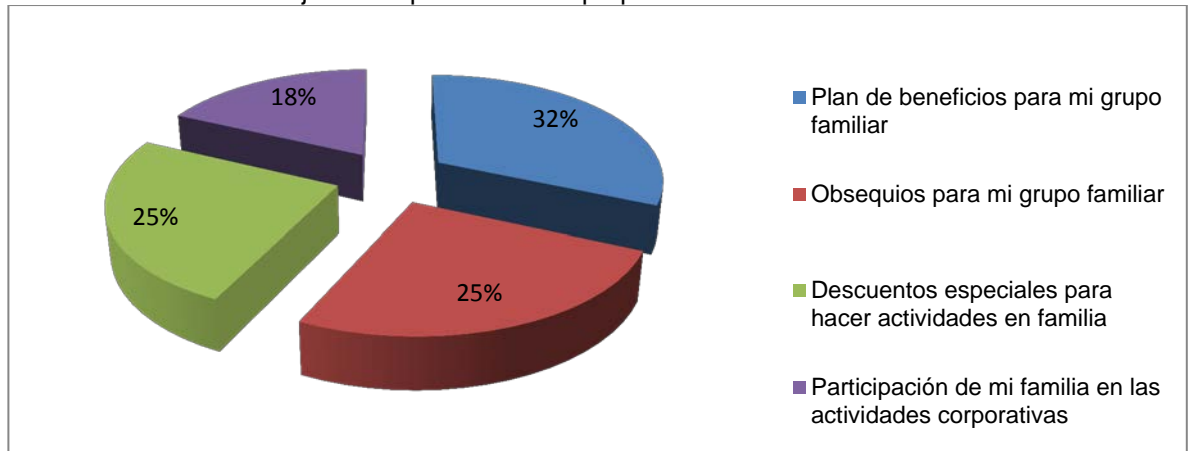
6. Sobre la familia

Tabla No. 24. Puntuación total por grado de importancia - Sobre la familia

FACTOR	PUNTUACIÓN	%
Plan de beneficios para mi grupo familiar	72	32
Obsequios para mi grupo familiar	58	25
Descuentos especiales para hacer actividades en familia	57	25
Participación de mi familia en las actividades corporativas	41	18
TOTAL	228	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfica No. 28. Porcentaje de aceptación de las propuestas – Sobre la familia



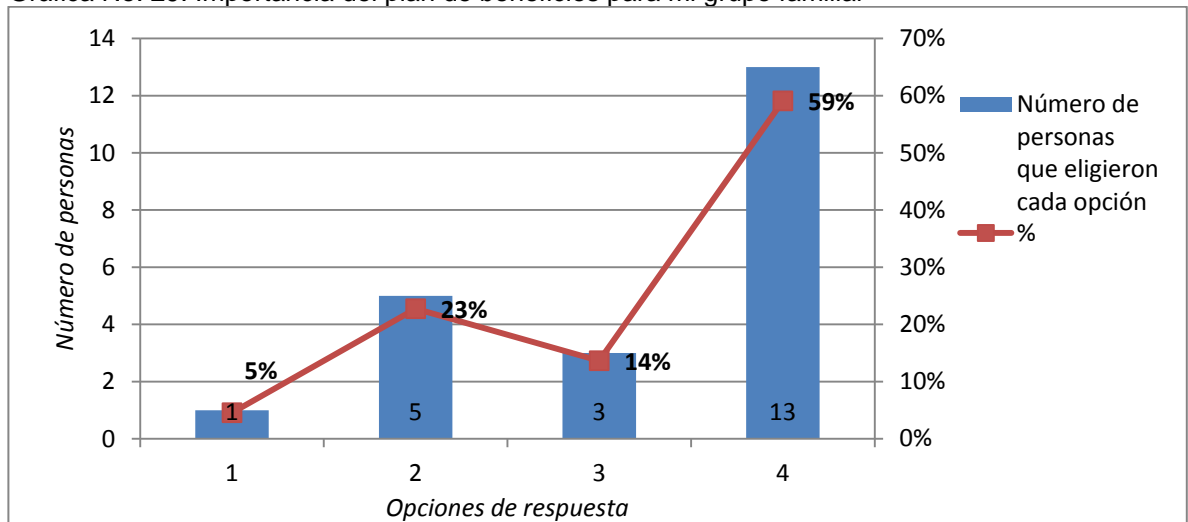
Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 25. Puntuación por grado de importancia – Plan de beneficios para mi grupo familiar

OPCIONES DE RESPUESTA (1: MENOS IMPORTANTE, 4: MÁS IMPORTANTE)	NÚMERO DE PERSONAS QUE ELIGIERON CADA OPCIÓN	%	PUNTUACIÓN
1	1	5%	1
2	5	23%	10
3	3	14%	9
4	13	59%	52
TOTAL	22	100%	72

Fuente: Elaboración propia

Gráfica No. 29. Importancia del plan de beneficios para mi grupo familiar



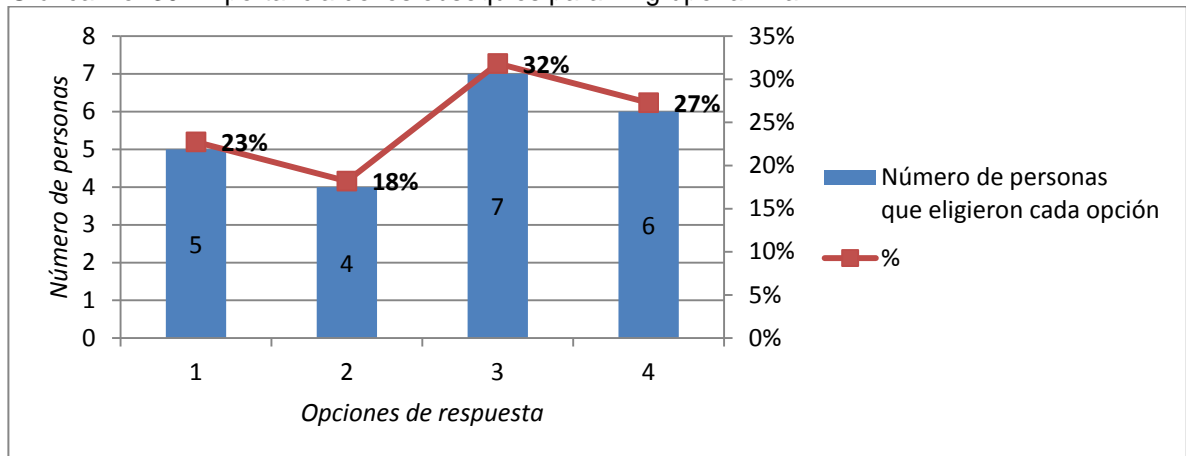
Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 26. Puntuación por grado de importancia – Obsequios para mi grupo familiar

OPCIONES DE RESPUESTA (1: MENOS IMPORTANTE, 4: MÁS IMPORTANTE)	NÚMERO DE PERSONAS QUE ELIGIERON CADA OPCIÓN	%	PUNTUACIÓN
1	5	23%	5
2	4	18%	8
3	7	32%	21
4	6	27%	24
TOTAL	22	100%	58

Fuente: Elaboración propia

Gráfica No. 30. Importancia de los obsequios para mi grupo familiar



Fuente: Elaboración propia

Análisis de la información: Con base en los resultados obtenidos de la encuesta se puede evidenciar las opiniones que tienen los trabajadores del Departamento de Sistemas de Información con respecto a aquellos factores que consideran importantes para permanecer en una empresa y que están relacionados con el salario emocional. Las preguntas se diseñaron teniendo en cuenta anteriores investigaciones en el tema, las cuales se referencian en el estado del arte del presente documento, por ello se eligieron 5 ítems a saber: Sobre motivación, sobre las condiciones de trabajo, sobre las relaciones

interpersonales, sobre el líder y sobre la familia, las cuales se consideraron relevantes para el objeto de este estudio.

Los resultados generales por cada ítem son los siguientes:

- **Sobre motivación:** Para el total de encuestados, el plan carrera al interior de la empresa es uno de los factores más importantes para permanecer en una empresa ya que obtuvo la mayor puntuación de los 6 factores evaluados, le sigue la flexibilidad con los horarios laborales y los auxilios educativos para la profesionalización, estos dos últimos obtuvieron el mismo puntaje por lo que se tuvieron en cuenta ambos para el desarrollo de la estrategia de salario emocional. En contraposición, el factor que tuvo el menor puntaje fue espacios de integración, recreación y culturales, lo cual fue considerado como de menor importancia por los empleados.
- **Sobre las condiciones de trabajo:** Sin duda alguna, la estabilidad laboral es el factor más importante para quedarse al interior de una empresa según la respuesta de los encuestados, en orden de importancia prosigue el tener un puesto de trabajo exclusivo con un equipo de alta tecnología. Esta última, se debe a que son personas jóvenes y que para el desarrollo de su trabajo utilizan mucho las Tecnologías de la Información y Comunicación [TIC].
- **Sobre las relaciones interpersonales:** En este aspecto se pudo evidenciar que hay una relación directa entre lo manifestado por los participantes en cuanto a la motivación que tienen al quedarse en una empresa por posibilidades de ascensos (plan carrera) y la equidad que debe existir con los demás compañeros del área en la participación del mismo. De acuerdo a lo anterior se deben establecer políticas que garanticen la transparencia y meritocracia para ser beneficiados con este

plan. Las salidas experienciales para el grupo de trabajo puntuó como el segundo motivo por el cual les gustaría quedarse en una empresa.

- **Sobre el líder:** Conforme a los resultados de la encuesta, se encontró en este ítem que la autonomía y confianza que brinda el líder para la realización de las actividades es de gran importancia para el grupo, el segundo factor que consideran más importante es tener una relación cordial y amable por parte de su líder. Estos aspectos concuerdan con el ítem anterior donde manifiestan que hace falta espacios de integración (salidas experienciales) donde puedan fortalecer los lazos de amistad entre los compañeros de trabajo, incluido el jefe.
- **Sobre la familia:** Paradójicamente, la participación de las familias de los encuestados en las actividades de la empresa, es el factor que consideran menos importante para quedarse, se presume que esto es así, debido a que todo el grupo tiene una edad entre los 20 y 31 años y más de la mitad de ellos son solteros y no tienen hijos, por lo cual no estarían interesados. Sin embargo, el plan de beneficios para el grupo familiar (sean padres o hijos), así como los obsequios que pueda ofrecer la empresa para su familia en fechas especiales, fueron de gran interés para los encuestados, por lo que tuvieron los dos puntajes más altos.

13.2. RESULTADOS DEL FOCUS GROUP

Con el fin de obtener mayor información sobre las necesidades de los trabajadores y su percepción sobre la importancia del salario emocional, se realizaron dos sesiones de focus group; cada focus group estuvo conformado por cinco personas, en total 3 hombres y 7 mujeres, quienes ocupan los cargos de analistas senior y master del Departamento de Sistemas de Información de la empresa Vision & Marketing, con una duración por sesión de 1 hora. El equipo investigador estuvo conformado por un moderador y un observador, quienes

garantizaron la efectividad, la coherencia y la orientación adecuada para el logro del objetivo.

Con el fin de garantizar la calidad de los datos obtenidos a través de la encuesta y el focus group se les informó a los trabajadores que su participación se realizaría en forma anónima y se les motivó para que expresaran sus necesidades de manera sincera. Cabe anotar que estas actividades se desarrollaron con la autorización de la gerencia de la empresa y bajo la voluntad de los trabajadores.

Fotografía No. 1. Focus group



Fuente: Elaboración propia

Los participantes se mostraron inicialmente poco participativos, sin embargo se logró captar toda su atención, generándose un espacio de opinión interesante para complementar la información obtenida anteriormente mediante la encuesta.

Las preguntas formuladas en el focus group se construyeron teniendo en cuenta los resultados de la encuesta y el público objetivo. Las opiniones por parte de los participantes fueron las siguientes:

- El plan carrera es uno de los factores más importantes, considerándose un valor agregado de la compañía puesto que en otras organizaciones no han tenido la oportunidad de ascenso.
- La autonomía otorgada por el líder para la realización de las actividades es primordial para el desempeño efectivo.
- Un factor motivante para los trabajadores es pertenecer a una empresa reconocida donde puedan aplicar sus conocimientos.
- La estabilidad de la compañía y el proceso de seguimiento previo a la terminación del contrato, es una ventaja de la empresa.
- El reconocimiento del trabajo por parte del coordinador es un factor motivante y sirve como evidencia de la efectividad de las laborales realizadas, no obstante este reconocimiento debe ser continuo y para todos los cargos.
- El clima laboral de la empresa es positivo; las relaciones entre los trabajadores son cordiales y abiertas.
- Muchas personas se han ido de la empresa y regresan porque el ambiente es cálido, las relaciones laborales son favorables y hay puntualidad en los pagos.
- A ninguna persona le gusta ser presionado, porque cada uno sabe lo que tiene que hacer.
- Debe existir un equilibrio entre la vida familiar, laboral y personal.
- La empresa realizó una prueba piloto en la implementación del teletrabajo con una de las trabajadoras del Departamento de Sistemas de Información en razón a sus necesidades personales. Esta modalidad de trabajo ha traído beneficios físicos y psicológicos para esta persona, quien manifestó

en el focus group gratitud por esta oportunidad brindada ya que considera que fue una decisión basada en un interés de la empresa por ayudarla en una situación particular de su vida. Además manifestó que el teletrabajo le permitió dedicar más tiempo a su familia y a otras actividades de su interés.

- Uno de los aspectos que se tendrían en cuenta para aceptar otra oportunidad laboral, sería la flexibilidad en el horario de trabajo.
- El grupo se cambiaría de empresa por la remuneración económica.
- Existe inconformidad con la remuneración básica recibida y es uno de los factores que más influye en la búsqueda de otras alternativas de trabajo, puesto que afecta los proyectos personales y familiares.
- Un gran porcentaje de los participantes está de acuerdo con que las vacaciones se tomen de manera colectiva, entre otras razones porque se evita la sobrecarga laboral por la asignación de responsabilidades adicionales a sus funciones para cubrir reemplazos de personal en vacaciones.
- Posibilidad de implementar rutas de transporte para el personal.
- Es fundamental dar mayor importancia al entrenamiento en el cargo.
- Los trabajadores manifestaron que están de acuerdo con que la empresa no tenga en cuenta solamente el título profesional como requisito para ascender, sino también otros factores como sus conocimientos y experiencia adquirida en el desempeño de sus funciones.
- Dentro de otros beneficios que llaman la atención de los trabajadores se encuentran los permisos para el estudio, la capacitación constante, viajes para la familia, actividades recreativas y culturales y actividades de integración y aprendizaje (experienciales), los cuales no se encuentran actualmente estipulados dentro de los planes y programas de la empresa.

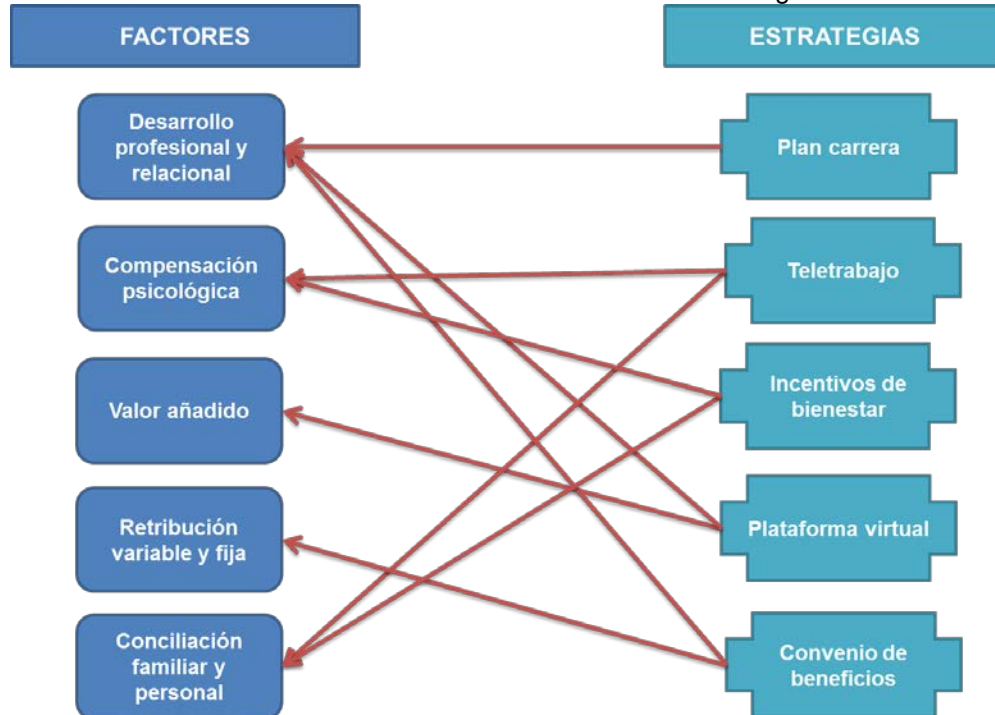
13.3. PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE SALARIO EMOCIONAL

El talento humano representa para la empresa la fuerza que la lleva a cumplir sus metas en los tiempos y en las calidades requeridas, pero a su vez representan una responsabilidad y un compromiso relacionados con las condiciones que se le deben proveer a los trabajadores para que puedan alcanzar con mayor facilidad sus objetivos individuales y dirigir sus propios esfuerzos hacia el logro de los objetivos de la organización (Douglas McGregor, 1966).

Para que la empresa pueda crear condiciones que realmente sean atractivas y satisfagan las necesidades de los trabajadores, esta debe flexibilizar sus esquemas retributivos y contemplar nuevas opciones de beneficios para sus trabajadores. Los expertos de CCH (2012) afirman que los modelos retributivos clásicos basados en una compensación en dinero y un escaso paquete de beneficios homogéneos para todos los profesionales son incapaces de hacer frente a los retos y cambios actuales.

La estrategia de salario emocional para la empresa Vision & Marketing debe, además de ser creativa e innovadora, tener en cuenta la integralidad del ser humano. Para lograr este objetivo se tendrán en cuenta los factores definidos por Gómez (2011) con el fin de llevar a cabo una buena estrategia de salario emocional, los cuales son: factores de desarrollo profesional y relacional, factores de compensación psicológica, de conciliación familiar y personal, factores de retribución variable y fija y por ultimo factores de valor añadido.

Gráfica No. 31. Relación factores de salario emocional vs estrategias



Fuente: Elaboración propia

Las estrategias propuestas deben ser analizadas por la empresa con el fin de seleccionar las opciones que más se ajusten a sus condiciones, propósitos y al presupuesto asignado al Departamento de Sistemas de Información. Asimismo se debe considerar si estas estrategias deben implementarse en el corto, en el mediano o en el largo plazo.

Con base en lo anterior y teniendo en cuenta los resultados de la encuesta y del focus group aplicados a los trabajadores del Departamento de Sistemas de Información, se plantea la siguiente propuesta de estrategias de salario emocional:

1. FORTALECIMIENTO DEL PLAN DE CARRERA

Las nuevas tendencias en el área de gestión humana exigen una mayor participación del trabajador en las empresas. Una de las herramientas de motivación más efectivas para incrementar esta participación es la implementación de los planes de carrera, como lo afirman Eraso y Nieto (2011), ofrecer planes de carrera, oportunidades de desarrollo profesional e impulsar actividades que implique retos, permite que los trabajadores se motiven, den lo mejor de sí mismos y visualicen un mejor futuro en la organización.

Dentro del plan de carrera, la empresa debe comunicar abiertamente los cargos disponibles por medio de convocatorias internas, y así generar nuevas oportunidades de aprendizaje para las personas que integran el grupo. Esto le permite a cada individuo administrar su propia carrera y generar movimientos internos al interior del área que abren oportunidades de crecimiento para los demás compañeros.

Aunque en la empresa existe ya un plan de carrera al interior del Departamento de Sistemas de Información, este no contempla la posibilidad de ascenso entre otras áreas de la empresa, situación que de acuerdo al focus group es un deseo de los trabajadores, entre otras razones, porque pueden aplicar los conocimientos adquiridos en beneficio de la organización y de su desarrollo profesional.

Es importante que la empresa implemente este plan sobre los resultados de la evaluación del desempeño, basados en cumplimiento de metas y objetivos medibles, alcanzables y retadores.

La empresa debe determinar las competencias y perfiles generales para los diferentes cargos vacantes que se generan y así poder reclutar, evaluar y crear estos planes promoviendo las personas con base en estos.

Para el éxito del plan de carrera es necesaria una buena planeación de la evaluación del desempeño, se debe determinar quiénes son los colaboradores más destacados. Cuando la empresa tenga claro los niveles de desempeño, potencial e intereses de cada miembro del grupo, podrá hacer un plan de carrera que fortalezca las debilidades de los trabajadores y crear nuevos retos para los miembros del área.

Las personas con un potencial alto en las evaluaciones de desempeño recibirán un apoyo específico de parte de la empresa o se le dará prioridad a la hora de solicitar algún tipo de capacitación.

Se debe contar con un programa de capacitación que contenga las metodologías y las herramientas óptimas para que el trabajador adquiera y desarrolle conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el perfeccionamiento de las funciones asignadas y poder ascender dentro de la organización, proporcionando excelentes resultados y mejorando el servicio al cliente.

Es necesario que en su planeación coincidan los intereses de la empresa con los del empleado y que el beneficio sea mutuo. El trabajador invierte esfuerzo, sacrificio y tiempo, ya que el contenido del programa le representa una motivación y en el futuro un bienestar económico tanto para él como para su familia, la empresa por su parte gana al contar con personal capacitado, con un nivel más alto de desempeño, con la generación de nuevas ideas y compromiso por parte de sus empleados.

Una ventaja es el cubrimiento rápido de las vacantes con el personal idóneo, hay ahorro de tiempo y costos, ya que los trabajadores conocen muy bien el funcionamiento de la empresa y no requieren de mucho entrenamiento e inducción.

Se debe tener en cuenta la información obtenida en la encuesta y focus group realizados ya que ellos manifestaron la necesidad que la empresa los apoye con becas o auxilios de estudio, no obstante el trabajador debe tener claro que la empresa no le puede pagar la totalidad de su formación profesional pues esta debe ser una responsabilidad compartida. Otro aspecto importante es que los líderes del área cumplan con la ejecución del plan de forma seria y con calidad ofreciéndole a cada persona el tiempo y apoyo necesario.

Para el desarrollo efectivo del programa se deberán tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Buscar herramientas tecnológicas que permitan apoyar y automatizar el proceso del plan carrera.
- Implementar capacitaciones virtuales, presenciales y mixtas.
- Diseñar una malla curricular, que dentro de sus objetivos este el fortalecer las competencias transversales de la empresa tales como: orientación al cliente, innovación y liderazgo.
- Se sugiere conceder al trabajador mínimo 4 horas semanales de capacitación dentro de su horario de trabajo para poder tomar las capacitaciones presenciales.
- Las capacitaciones virtuales deberán ser programadas por el mismo trabajador ya que estas se deberán tomar fuera del horario laboral.

- La empresa deberá poner a disposición salones de capacitación habilitados con todas las herramientas necesarias, tales como equipo de cómputo, proyector, telones, materiales didácticos y equipo de videoconferencia si es necesario.
- Se deberá comunicar con la debida anticipación las capacitaciones de cada semana para que el trabajador pueda programar con anterioridad sus actividades.
- Se deberán realizar convenios de capacitación y formación con instituciones privadas y públicas.
- Este programa debe ser evaluado semestralmente para medir su efectividad y realizar los correctivos necesarios.

2. IMPLEMENTACIÓN DE UNA PLATAFORMA VIRTUAL

Con el fin de apoyar el proceso del plan carrera y reconocer el trabajo de los empleados, se propone implementar una plataforma virtual integral SaaS² [Software as a Service], donde se puedan automatizar los procedimientos de capacitación, evaluación del desempeño y sucesión. Adicional a esto, se propone incorporar dentro de la plataforma un módulo de red social corporativa (connect) donde se pueda publicar información institucional de interés para todos, allí se dispondrá de un espacio para exaltar los logros obtenidos por los trabajadores ya que de acuerdo al focus group se evidenció que el reconocimiento que hacen los jefes a sus subalternos no es constante y es un aspecto que los motiva a mantener su desempeño y mejorar su trabajo.

² El Software a Demanda (o Software como Servicio – SaaS-) es un modelo de distribución de software en el que las aplicaciones se alojan en las máquinas de un distribuidor o proveedor de servicio y se ponen a disposición de los clientes a través de internet. Tomado de <http://www.cornerstoneondemand.es/mid-size-business/why-cornerstone/pure-saas>.

Así mismo, en esta red social los trabajadores podrán ver los cargos que estan vacantes dentro de toda la estructura organizacional, lo que les ayudará a identificar cual es el perfil del cargo para poder entrenarse y postularse más adelante. En cuanto a las redes de conocimiento, la plataforma permitirá realizar discusiones, foros, grupos de interés, wikis y blogs, para ello cada trabajador deberá tener un usuario y clave de acceso con la información de su perfil (nombre, cargo, foto, dependencia, estudios, temas de interés, entre otros).

De acuerdo al cuadrante mágico de Gartner³ 2013, se propone implementar la plataforma virtual Cornerstone On Demand. Cada uno de los módulos permitirá específicamente:

Administrar el plan carrera: Este módulo ayudará a identificar y atender de forma proactiva los temas de planeación de la fuerza laboral y las oportunidades antes de que ocurran, proporcionando la capacidad de trazar diferentes escenarios de sucesión para cualquier cargo dentro de Vision & Marketing. Una de las características principales de este módulo es la posibilidad de visualizar los cargos vacantes y los perfiles requeridos (estudios, conocimientos previos y competencias) a través del organigrama de la empresa, de tal forma que una persona interesada en ocupar una vacante pueda fortalecer su perfil a través de programas de capacitación que estén disponibles en la plataforma.

Administrar el aprendizaje organizacional: Los trabajadores del Departamento de Sistemas de Información podrán acceder a cursos de capacitación virtual al mismo tiempo que se controla su participación en las capacitaciones presenciales o mixtas (b-learning). Este módulo puede alimentarse

³ La compañía Gartner, consultora líder en el mundo en investigación sobre tecnología de información, publica su famoso cuadrante mágico, enfocado en resaltar los mejores software a nivel mundial relacionados con la gestión del talento humano. Tomado de <http://www.gartner.com/technology/home.jsp>

de los resultados de la evaluación del desempeño para identificar brechas de conocimiento que se puedan cerrar a través de cursos de capacitación específica permitiendo también fortalecer las competencias transversales de la organización con el fin de ayudar a la movilidad de las personas entre las áreas de la empresa. Este módulo está conectado con el módulo de sucesión (plan carrera) para que los trabajadores sepan cuáles son los requisitos en cuanto a conocimientos y habilidades que deben tener para poder ocupar dicha vacante e irse entrenando.

Administrar el desempeño: Este módulo permitirá alinear la estrategia del negocio con los objetivos de las personas, lo cual es importante para la población objeto de este estudio, ya que como lo manifestaron en la encuesta y el focus group, el desarrollo profesional y personal es relevante para permanecer a gusto en la empresa. Así mismo ayudará a identificar fácilmente las brechas en las habilidades y competencias de los trabajadores de la organización al usar evaluaciones de 180 y 360 grados, auto-evaluaciones y modelos de aptitudes, generados de forma personalizada. Cornerstone puede generar dinámicamente un plan de desarrollo individual y recomendar actividades de capacitación y desarrollo con base en la evaluación de aptitudes de un empleado.

COSTOS

Implementación: Está será ejecutada por Neoris Colombia⁴ la cual incluye capacitación a usuarios administradores, seguimiento durante la implementación y administración de la plataforma, proyectos técnicos que puedan requerirse como interfaces a algún sistema del cliente para extraer o enviar información, migración

⁴ Neoris es una compañía global que provee servicios de consultoría para la implementación de SAP, servicios de integración de sistemas, consultoría de procesos de negocios y todo su conocimiento especializado en servicios de outsourcing y fábrica de software. Tomado de <http://www.neoris.com/aboutcolombia>

de los datos históricos de los trabajadores que estén en algún otro sistema como por ejemplo SAP.

El costo de la implementación se cobra una sola vez, en los años siguientes ya no es necesario salvo que se implemente una nueva funcionalidad o interface.

Suscripciones: Son cuotas anuales que dan acceso a la plataforma Cornerstone a una instancia exclusiva, por ejemplo www.vision&marketing.csod.com. Se dará acceso al número de usuarios activos y a los módulos contratados. Usuario activo se considera aquel con acceso a la plataforma, si una persona se da de baja, su licencia puede ser activada para su reemplazo. El pago de las suscripciones es anual y recurrente mientras el cliente desee el servicio.

Vision & Marketing al contar con una suscripción anual tiene derecho a: Soporte técnico y actualizaciones al sistema (Cornerstone realiza al año 4 actualizaciones con mejoras y nuevas funcionalidades a los diferentes módulos las cuales se agregan al portal del cliente, por lo que siempre tendrá la última versión de Cornerstone). Portal de clientes donde se podrá tener acceso a expertos, comunidades, materiales de referencia y capacitación.

La presente cotización se estimó de acuerdo a un estudio de mercado realizado por una empresa del sector servicios en el mes de noviembre del año 2013 con los mismos módulos (Aprendizaje, Connect, Desempeño y Sucesión) para 1350 usuarios. Para efectos de este estudio, se consideró que la implementación y puesta en marcha de la plataforma debe ir dirigida a todos los empleados de Vision & Marketing ya que es una herramienta integral y aplica para toda la organización. Los siguientes valores corresponden a 670 usuarios finales, el número total de empleados a nivel nacional:

Tabla No. 27. Costos implementación y suscripción plataforma virtual

IMPLEMENTACIÓN Y SUSCRIPCIÓN CORNERSTONE ON DEMAND				
PROPUESTA	DETALLES		COSTO \$ COLOMBIANOS	VALOR CON IVA (16%)
IMPLEMENTACIÓN (Neoris Colombia)	Módulos de Aprendizaje, Connect, Desempeño y Sucesión		\$96.110.259	\$111.487.901
SUSCRIPCIÓN ANUAL (para 670 usuarios)	Anual anticipado		\$34.530.559	\$40.055.449
			INVERSIÓN TOTAL	\$151.543.350

Fuente: Elaboración propia

En caso que la empresa decida implementar esta plataforma virtual de gestión del talento humano estará invirtiendo inicialmente la suma de \$ 151.543.350. A partir del segundo año la empresa deberá destinar la suma de \$ 40.055.449 para la renovación de la suscripción lo que corresponde a \$ 59.784 por usuario.

3. CONVENIO DE BENEFICIOS

Aunque el salario emocional es el conjunto de retribuciones no monetarias que componen el salario tradicional, hay factores extrínsecos dentro de él, que hacen referencia a elementos con un coste cuantificable para la organización que el trabajador percibe como un beneficio objetivo, en esta parte tiene cabida las nuevas fórmulas de retribución flexible o la carta y servicios complementarios que el trabajador puede elegir en un momento dado de acuerdo a sus necesidades.

Basándonos en lo anterior y teniendo en cuenta los resultados obtenidos tanto en la encuesta como en el Focus Group, se evidencia la necesidad de implementar beneficios que con una pequeña inversión de la empresa se puedan

suplir necesidades básicas como alimentación, transporte y educación, los cuales se pueden convertir en un factor importante para la retención del talento.

Estos beneficios por su naturaleza, ocasionalidad, liberalidad y mutuo acuerdo, no serán constitutivos de salario, ni factor prestacional para ningún efecto y se dejarán consignados en un documento soporte.

En la adjudicación de estos beneficios se tendrá en cuenta los resultados de las evaluaciones de desempeño, resultados generales del departamento de acuerdo a las metas establecidas por la empresa.

La empresa debe tener claridad hasta qué monto puede invertir en la implementación de estos beneficios, garantizando que el programa sea sostenible en el tiempo.

Es recomendable que la empresa tenga en cuenta aspectos como:

- Contar con el apoyo del área de gestión humana quien deberá estudiar la conveniencia de la implementación de las estrategias propuestas.
- La empresa debe cumplir lo que ofrece a los empleados y optimizar la retribución neta con el fin de que el salario básico sea utilizado para proyectos de índole personal o familiar que no podrían cubrir al no tener satisfechas primero sus necesidades básicas a través de estos beneficios.
- La empresa deberá revisar periódicamente el impacto que estos beneficios generan en los empleados y actualizar las estrategias vigentes de acuerdo a la prioridad de necesidades del momento.

Estos beneficios podrían ser:

- Bonos según sus necesidades: bonos Sodexo de mercado, bonos de ropa o bonos para compra de útiles escolares. De cada bono se harán beneficiarios 5 personas en el mes. El trabajador debe obtener en su evaluación de desempeño una calificación igual o superior a 4,5 y podrá solicitar una opción en el mes según su necesidad.
- Establecer un contrato con un proveedor para implementar una ruta de transporte.
- Auxilio de estudio: la empresa asignará una cuantía cada año para el otorgamiento de becas de estudio superior al trabajador (33% del valor total del semestre), la asignación de este auxilio se ejecutará de acuerdo con el plan de desarrollo anual del personal teniendo en cuenta el resultado de la evaluación del desempeño (rango igual o superior a 4.5), potencial del trabajador, la necesidad de desarrollo de los cargos en la empresa y afinidad del estudio con las funciones del cargo. Otro 33.33% será prestado al trabajador directamente con la compañía sin intereses y 33.33% restante estará a cargo del trabajador directamente.
- Auxilios por eventos especiales: la empresa prestará apoyo al trabajador en eventos que lo puedan afectar a él o su familia tales como: nacimiento de un hijo, fallecimiento de un familiar en primer grado de consanguinidad, matrimonio y calamidad familiar.
- Auxilio para alimentación: la empresa otorgará un auxilio mensual de \$84.000 para que el trabajador atienda la alimentación requerida durante la jornada laboral representado en talonarios para hacerlos efectivos en un restaurante cercano a la empresa. De este auxilio se beneficiarán dos trabajadores por mes.

4. LA IMPLEMENTACIÓN DE TELETRABAJO

El teletrabajo ha tomado en los últimos años una gran acogida y las empresas optan por incluir esta modalidad dentro de la relación laboral con sus trabajadores. Se considera teletrabajo toda actividad laboral que no requiere presencia diaria del trabajador en la empresa. Para el grupo de trabajadores del departamento de sistemas de información, quienes en el desempeño de sus funciones tienen una relación directa con la tecnología, es una herramienta muy útil que puede generar mayor rendimiento, horario flexible, trabajo por resultados, autonomía y calidad de vida. Así mismo para la empresa es una modalidad que puede economizar los gastos de establecer un puesto de trabajo y disminuir los plazos de entrega de informes.

La empresa tendrá que reglamentar la modalidad de trabajo de acuerdo con la normatividad legal y tener presente los siguientes aspectos:

- El teletrabajador debe voluntariamente aceptar la nueva forma de trabajo. En ningún momento la empresa debe persuadir al trabajador para optar por el teletrabajo.
- Diseñar el acuerdo de teletrabajo con el trabajador (horarios, seguridad de la información, disponibilidad, equipos tecnológicos para su labor). El teletrabajo no reemplaza el contrato laboral, es un otro sí al existente. Por lo tanto no se pueden desmejorar las condiciones que actualmente persisten en la relación laboral.
- Reportar ante la administradora de riesgos la novedad. En el formato establecido se debe informar la condición de tele trabajo de los empleados.
- Velar por la seguridad y salud del trabajador. La empresa debe asegurar el bienestar y condiciones ergonómicas óptimas, por lo tanto debe hacer visita domiciliaria o revisar el lugar desde el cual se llevará el teletrabajo.

- Equipos para la realización de actividades. El empleador tienen la obligación de proveer los equipos y herramientas necesarias para que el teletrabajador pueda desempeñar sus funciones. Adicional debe asumir el costo de la energía, conexión de internet y adicionales que sean de la labor propia.
- Mantener la igualdad de condiciones frente a los trabajadores que realizan sus labores de manera presencial. Es indispensable que la empresa promueva la equidad en cuanto al trato, capacitación, formación, beneficios y plan carrera.

De igual manera en el reglamento interno de trabajo debe incluirse un aparte donde se especifiquen todas las condiciones que se establecerán en el teletrabajo y tener presente que la empresa tiene la facultad para romper la relación de teletrabajo y el trabajador el derecho de hacerlo, siempre y cuando tenga en cuenta que debe notificar con antelación para no afectar la operación.

Implementar esta modalidad optimiza los tiempos de desplazamiento teniendo en cuenta que gran parte de los trabajadores del Departamento de Sistemas de Información, deben disponer de una o dos horas para llegar hasta la compañía. De igual manera algunos de ellos manifiestan que podrían compartir mayor tiempo con su familia sin dejar a un lado las responsabilidades delegadas. La sugerencia es revisar los criterios sobre los cuales se le pueda plantear a un trabajador la modalidad de teletrabajo. Las mujeres con hijos, en estado de gestación y los estudiantes pueden ser tenidos en cuenta inicialmente. En la medida que la empresa evalúe el plan de trabajo y las funciones del equipo, podrá considerar qué porcentaje de trabajadores accederán a esta modalidad (Ministerio del Trabajo, 2013).

COSTOS

Tabla No. 28. Presupuesto para aplicar teletrabajo

PRESUPUESTO PARA UN TRABAJADOR TELETRABAJO		
Silla de trabajo	\$	120.000
Equipo Portátil	\$	3.500.000
Licencias de programas	\$	200.000
Equipo de comunicación Móvil	\$	80.000
Gastos Conexión Internet	\$	45.000
Gastos Luz	\$	35.000
Visita Domiciliaria	\$	80.000
Total	\$	4.060.000

Fuente: Elaboración propia

5. INCENTIVOS DE BIENESTAR

Los incentivos de bienestar para el trabajador y su familia, ayudan a incrementar su nivel de satisfacción y su sentido de pertenencia con la empresa, es por esto que se plantea las siguientes alternativas, teniendo en cuenta las necesidades del personal y las características de su entorno laboral:

Celebración fechas especiales

En el mundo moderno y más específicamente en nuestro país, las celebraciones de fecha especiales tienen un valor importante y generan un impacto positivo en la sociedad, ya que se traducen en actos que dignifican al ser humano y que satisfacen, como lo clasificaría Maslow, sus necesidades de afiliación y reconocimiento.

Teniendo en cuenta las características de la población objeto del presente estudio, se considera incluir dentro del plan de bienestar de los trabajadores las siguientes celebraciones:

I Semestre

Día del Hombre y día de la Mujer

Los días 08 y 19 de marzo, son fechas especiales en las que se conmemora el día del hombre y la mujer, cada uno como parte importante y esencial dentro de la sociedad por el rol que desempeñan en la misma. La Empresa podrá participar de esta conmemoración realizando lo siguiente:

Opción 1

- Conmemorar el día 08 de marzo, dando un detalle y una tarjeta a las trabajadoras. La tarjeta deberá estar marcada con el nombre y de parte de la Empresa, con un mensaje de felicitación.
- Conmemorar el día 19 de marzo, dando un detalle y una tarjeta a los trabajadores. La tarjeta deberá estar marcada con el nombre y de parte de la Empresa, con un mensaje de felicitación.

Tabla No. 29. Costos celebración fechas especiales opción 1

Ítem	Costo por unidad/persona
Detalle	\$15.000
Tarjeta	\$5.000
Total	\$20.000

Fuente: Elaboración propia

Opción 2

Celebrar el día de la mujer y del hombre al finalizar el mes de marzo, con actividades lúdicas de interior que permitan pasar un momento agradable, además de compartir de un refrigerio. Así mismo se dará un recordatorio alusivo a los días

celebrados a cada uno de los asistentes. Lo anterior se encuentra fundamentado en el interés de los trabajadores por celebrar las fechas especiales con el grupo de trabajo.

Tabla No. 30 Costos celebración fechas especiales opción 2

Ítem	Costo por unidad/persona
Refrigerio	\$10.000
Recordatorio	\$10.000
Total	\$20.000

Fuente: Elaboración propia

Nota: Dependiendo de la actividad lúdica se deben considerar algunos gastos por materiales o insumos que se necesiten.

II semestre

Día del Amor y la Amistad

Los resultados obtenidos en la investigación reflejan que los trabajadores se encuentran a gusto con el clima laboral de la empresa y que lo consideran determinante para su bienestar personal y para permanecer en la empresa. Aprovechando que las relaciones interpersonales son favorables y que a su vez existe un interés manifiesto de los trabajadores por las salidas experienciales (Outdoor), se propone para el día del amor y amistad realizar una de las siguientes actividades:

Match recreativo/ Experiencial outdoor, con enfoque en trabajo en equipo y comunicación asertiva.

El match recreativo es una actividad lúdica de campo abierto, cuyo principal objetivo es integrar a todos los participantes aprendiendo a trabajar en equipo. Esta incluye diferentes actividades que se realizan por grupos, quienes deben idearse un nombre distintivo barra y/o porra y superar diversas pruebas de habilidad, movilidad, destreza, coordinación, de saber y mentales. Estas pruebas tendrán un puntaje por el cumplimiento y desenvolvimiento en la misma y el equipo que más acumule puntos en los diferentes parámetros como: pruebas, uniformes, barras, porras y entusiasmo en las actividades, será el equipo ganador.

Esta actividad se podrá realizar en la mañana de un día sábado y a través de un contrato con la caja de compensación familiar de la empresa, que asegura menores costos por su calidad de empresa afiliada.

Tabla No. 31. Costos actividades outdoor opción 1

Ítem	Costo total
Desarrollo de la actividad: Club, escenarios deportivos, premiación, refrigerio y almuerzo y animación.	\$7.000.000
Total	\$7.000.000

Fuente: Elaboración propia

Carreras de Observación, con enfoque en trabajo en equipo y comunicación asertiva.

La Carrera de Observación es un juego competitivo de pistas, de larga duración, que permite la participación masiva para el cumplimiento de tareas en pequeños grupos. Con este se pone a prueba la capacidad de observación, el trabajo entre compañeros, la comunicación y la agilidad mental. El objetivo de esta actividad es propiciar el goce y la integración, mediante la observación y el

hallazgo de lugares, objetos, personas o cosas, en general. Esta actividad incluye una premiación de acuerdo a los criterios establecidos.

Esta actividad se podrá realizar en la mañana de un día sábado y a través de un contrato con la caja de compensación familiar de la empresa, que asegura menores costos por su calidad de empresa afiliada.

Tabla No. 32. Costos actividades outdoor opción 2

Ítem	Costo total
Desarrollo de la actividad: Premiación, almuerzo, animación y lugar de encuentro.	\$7.000.000
Total	\$7.000.000

Fuente: Elaboración propia

Día de cumpleaños

La fecha de cumpleaños es un día especial para los trabajadores, por lo que se propone dar medio día libre al trabajador en su fecha de cumpleaños o en un día cercano a la misma.

Compensación de días

Gran parte de lo que representa el salario emocional, se podría resumir en la palabra “Flexibilidad”, ya que es la competencia que debe poseer la alta gerencia de la empresa para implementar dicha herramienta. Con la flexibilización se busca ampliar las posibilidades para encontrar beneficios que sean gratificantes para los trabajadores. Para dar aplicabilidad a lo anterior se propone realizar un esquema

de compensación de días para el disfrute de períodos de tiempos significativos y en épocas del año donde se logre motivar a los trabajadores.

Las épocas que proponemos para realizar dicha estrategia son Semana Santa, Navidad y Fin de año. Para esto la empresa debe determinar los días a disfrutar, los días a compensar y de requerirse los turnos a tomar, garantizando que el impacto en el servicio sea el mínimo.

Flexibilidad en el horario de trabajo

Toda vez que los trabajadores manifestaron en la encuesta y el focus grupo que uno de los factores que tendrían en cuenta para aceptar una oportunidad laboral diferente sería la flexibilidad en el horario de trabajo, se propone lo siguiente:

1. Analizar la posibilidad de establecer un esquema de cumplimiento de objetivos para aplicarse en sustitución del horario fijo de trabajo.
2. Establecer un sistema de turnos que le permita a los empleados administrar mejor su tiempo, de acuerdo con sus necesidades.

Bonificación por antigüedad

La empresa se convierte en un segundo hogar para los trabajadores, los cuales día a día contribuyen a que la organización alcance sus metas. La bonificación por antigüedad busca precisamente reconocer los servicios prestados por los trabajadores de forma constante, de tal manera que genere en ellos una motivación que se incrementa en el tiempo, y que por supuesto contribuye con la retención del talento humano idóneo en la Empresa.

Este incentivo económico no será factor salarial y se aplicará de acuerdo con los criterios formulados en la siguiente tabla:

Tabla No. 33. Bonificación por antigüedad

TIEMPO	PORCENTAJE
2 años de servicio	10% de la remuneración básica mensual.
3 y 4 años de servicio	20% de la remuneración básica mensual.
5 años de servicio en adelante	30% de la remuneración básica mensual.

Fuente: Elaboración propia

El incentivo económico se pagará en la segunda quincena del mes siguiente al cumplimiento del respectivo año de servicio.

Bonificación por el mejor informe del semestre

Teniendo como base lo referenciado en el estado del arte y en el marco teórico, en relación con lo expresado por Eraso y Nieto (2011), quienes plantearon que el reconocimiento al desempeño que brinde la empresa son factores claves para estimular a los empleados y optimizar su rendimiento y por Galbraith (1977) quien plantea que las personas esperan que aquellos que realizan los mejores trabajos logren las mejores recompensas, se propone incentivar a los empleados mediante una bonificación por el mejor informe del semestre.

Por lo anterior y teniendo en cuenta que quincenalmente en la empresa se realizan clínica de informes, cuyos objetivos principales son evaluar y calificar los informes emitidos a los clientes y obtener retroalimentación para efectuar mejoramientos en los procesos y que se requiere mejorar sustancialmente la calidad en los informes, se plantea el siguiente reconocimiento:

- Dar un incentivo económico, representado en un 30% de la remuneración básica mensual del trabajador que obtenga el mayor puntaje al finalizar cada semestre.

Los criterios a tener en cuenta deben ser la calidad en la información y en las cifras, el valor agregado, la creatividad, la oportunidad y los demás que la empresa crea pertinentes.

Cabe anotar que el anterior reconocimiento es basado en la equidad y objetividad, teniendo en cuenta que las calificaciones se realizan de manera conjunta por el líder del equipo, el coordinador y los propios trabajadores.

Prima de vacaciones

La prima de vacaciones es un incentivo económico que no es factor salarial y que propende por el bienestar y goce de los trabajadores durante su período de vacaciones. Este incentivo adicional repercute en la calidad de vida de los trabajadores en el sentido que le permite tener mayores posibilidades de satisfacer sus necesidades personales y familiares. Se propone un esquema de escalas, para que la motivación se incremente en el tiempo y a su vez la empresa retenga el talento humano idóneo; este esquema se detalla en la siguiente tabla:

Tabla No. 34. Prima de vacaciones

TIEMPO	PORCENTAJE
2 años de servicio	El equivalente a 5 días de sueldo.
3 y 4 años de servicio	El equivalente a 10 días de sueldo.
5 años de servicio en adelante	El equivalente a 15 días de sueldo.

Fuente: Elaboración propia

Programas de bienestar para el trabajador y su familia

De acuerdo con los resultados de la encuesta, los trabajadores opinan que es de gran importancia los beneficios para su grupo de familia. Según Eraso y Nieto (2011), los programas de bienestar con enfoque en familia hacen parte del salario emocional y motivan a los trabajadores, toda vez que se tratan de las personas más cercanas a ellos. Por lo anterior y para lograr el bienestar y la autorrealización de las personas se propone que a través de la caja de compensación se les otorgue una vez al año un bono por valor de \$100.000 a los trabajadores con el fin de que disfruten de actividades que puedan realizar con sus familias.

13.4. PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE SALARIO EMOCIONAL

Tabla No. 35. Presupuesto implementación estrategia de salario emocional para el grupo del Departamento de Sistemas de Información.

VISIÓN & MARKETING				
Concepto	# Personas Impactadas al mes	Inversión Mensual	# Impactos en el año	Inversión Anual
Bonos mercado	5	\$ 500.000	60	\$ 6.000.000
Bonos ropa	5	\$ 500.000	60	\$ 6.000.000
Bonos útiles	5	\$ 500.000	5	\$ 500.000
Transporte	24	\$ 1.500.000	24	\$ 18.000.000
Auxilios educativos	-	-	5	\$ 10.000.000
Eventos especiales (auxilios por calamidad, matrimonio)	-	-	5	\$ 1.250.000
Alimentación (\$84.000 por persona)	2	\$ 168.000	24	\$ 2.016.000
Teletrabajo (inversión inicial \$ 4.060.000 por Teletrabajador)	4	\$ 160.000	4	\$ 18.160.000
Bonificación por antigüedad	Según política de antigüedad	-	-	\$ 3.000.000
Proyección prima de Vacaciones				\$ 3.000.000
Actividad outdoor o carrera de observación	-	-	24	\$ 7.000.000
Celebración de fechas especiales (día de la mujer, día del hombre)	-	-	24	\$ 500.000
Implementación plataforma virtual inversión inicial \$111.487.901	24	\$ 119.568	24	\$ 112.922.717
Bonificación semestral por mejor informe	-		2	\$ 400.000
PROYECCIÓN INVERSIÓN ANUAL				\$ 148.248.717

Fuente: Elaboración propia

13.5. METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Definición: Vision & Marketing deberá escoger los elementos que adoptarán en la configuración de la parte del salario no monetario, asimismo es importante que las estrategias se desarrollen bajo los principios de la equidad y transparencia y bajo una política que dirija las diferentes acciones a ejecutarse. Para cada estrategia se debe identificar el grupo de trabajadores al cual va dirigida.

Comunicación: Se debe realizar una campaña de comunicación al interior de la empresa para dar a conocer la implementación de la estrategia y hacerla parte de la cultura corporativa. Es importante dar a conocer al personal el contenido del programa, los beneficios del mismo y el impacto del nuevo modelo retributivo.

La gerencia deberá promover acciones eficientes para lograr una buena comunicación en todos los niveles del área y para conocer las opiniones y sugerencias de los trabajadores.

La empresa puede utilizar canales como:

- Reuniones de grupo
- Reuniones individuales
- Publicaciones internas
- Circulares internas
- Carteleras
- Videos
- Buzón de sugerencias

Implementación: Previa implementación de las estrategias, la empresa debe tener en cuenta los costos que deben incluirse dentro del presupuesto anual con el fin de determinar la viabilidad de las mismas para su posterior ejecución.

Así mismo la empresa debe gestionar la contratación de los proveedores que se requieran para la puesta en marcha de las estrategias.

No necesariamente se debe implementar precipitadamente. Un cronograma supondría de seis meses a un año entre el estudio de viabilidad y la implementación efectiva.

Evaluación: En cada vigencia se evaluarán los costos previstos y los reales de los servicios ofertados al igual que las estrategias que no hayan generado el impacto deseado. Con esto se busca mantener los principios de proporcionalidad y transparencia.

Los trabajadores tienen que saber desde el principio que el sistema está sujeto a evaluación periódica y que la flexibilidad se encuentra en el núcleo de su definición. Pueden eliminarse algunas opciones de las estrategias que no hayan tenido buena acogida o relación costo beneficio e incluirse nuevas opciones, manteniendo el nivel retributivo global del sistema.

14. CONCLUSIONES

El presente estudio permitió indagar acerca de las principales necesidades y expectativas de los trabajadores del Departamento de Sistemas de Información de la empresa Visión & Marketing, cumpliéndose a cabalidad los objetivos propuestos mediante el diseño de una estrategia de salario emocional que permita disminuir el índice de rotación en esta área.

Se evidenció que la mayoría de los trabajadores son personas jóvenes, solteras y sin hijos, con altas expectativas de desarrollo personal y profesional. Las variables de mayor importancia para enfocar la estrategia de salario emocional fueron:

Sobre motivación: Plan carrera al interior de la empresa y flexibilidad con los horarios laborales.

Sobre las condiciones de trabajo: Estabilidad laboral y tener un puesto de trabajo exclusivo, con un equipo de alta tecnología.

Sobre las relaciones interpersonales: Equidad entre compañeros en el proceso de plan carrera y salidas experienciales (outdoor) para el grupo de trabajo.

Sobre el líder: Autonomía y confianza que brinda el líder para la realización de las actividades y relación cordial y amable por parte del líder.

Sobre la familia: Plan de beneficios para el grupo familiar y obsequios para el grupo familiar.

Otras variables importantes que caben resaltar son la reputación de la empresa en el sector y la estabilidad laboral que esta ofrece a sus trabajadores, el reconocimiento constante por parte de los líderes, el empoderamiento para el desempeño de funciones, conciliación entre la vida familiar, laboral y personal, flexibilidad en el horario de trabajo, teletrabajo y otros beneficios para satisfacer necesidades básicas como transporte, alimentación y estudio.

Para que la empresa Vision & Marketing logre la retención del talento humano, la gerencia debe considerar implementar las estrategias de salario emocional planteadas, sin restar importancia a la retribución económica, generando un equilibrio que satisfaga las necesidades y expectativas del mismo. El salario emocional se convierte en una herramienta estratégica para la empresa toda vez que esta no cuenta con niveles salariales muy atractivos para el personal.

Aunque actualmente existen disposiciones legales que propenden por la sana convivencia, la disminución del estrés, la salud y la seguridad, y en general por la estabilidad integral del trabajador, las empresas no han dado la debida importancia a lo que verdaderamente impacta su calidad de vida. Si las empresas se percataran de las ventajas y los resultados que el salario emocional puede brindarles en relación con el sentido de pertenencia, el desempeño y la productividad de los trabajadores, alcanzarían mayores niveles de rentabilidad y posicionamiento en el mercado.

15. RECOMENDACIONES

Al desarrollar el presente trabajo se proponen las siguientes recomendaciones:

Revisión y análisis de la retribución monetaria: Las políticas de remuneración económica en una organización se constituyen en una herramienta estratégica de la gestión del talento humano. La tendencia en el mercado laboral es que las empresas cada vez más están dando importancia a la estructura salarial como factor para retener el capital humano adecuado, entre otras razones, por la expansión económica y de los mercados y por los cambios sociales.

Teniendo en cuenta que el principal factor por el cual los trabajadores tomarían la decisión de retirarse de la empresa, es el salario percibido (\$650.000 – \$1.000.000), y que los mismos consideran que no se encuentran bien remunerados por la empresa, se requiere analizar la posibilidad de realizar un estudio de mercado, para identificar la competitividad de la empresa dentro su sector laboral, en relación con los salarios de los trabajadores. Los resultados de este estudio ampliarán el horizonte para la toma de decisiones frente a la estrategia remunerativa de la empresa, la cual debe propender por la satisfacción y la calidad de vida del personal.

Asimismo se requiere analizar la equidad salarial interna a través de un estudio sistemático de los diversos cargos de la empresa, teniendo en cuenta las responsabilidades y funciones, así como el nivel de complejidad y criticidad de los mismos.

Para lograr lo anterior con efectividad, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- El estudio de mercado debe comprender un análisis histórico, actual y proyectado de las variables de interés. Se debe tener identificado claramente el sector de mercado al cual pertenece la empresa con una muestra de empresas del mismo sector y con niveles de facturación similar, para garantizar mayor asertividad en la toma de decisiones.
- Para realizar el análisis de equidad interna se requiere contar con un manual de funciones y competencias actualizado y con información completa. Los puestos deben estar valorados y categorizados de acuerdo con las características, criticidad y aporte de cada puesto a la estrategia de la organización.
- Teniendo en cuenta que las estructuras salariales son dinámicas, se debe revisar constantemente la adoptada por la empresa para asegurar que responda a las necesidades de equidad interna y a las presiones competitivas del mercado. Asimismo se requiere contar con las opiniones que los trabajadores hagan con relación a las escalas salariales de la empresa, puesto que el objetivo final es la satisfacción total de los trabajadores para retenerlos en la compañía.

Entrenamiento en el cargo: La empresa debe diseñar un plan de entrenamiento en el cargo, identificando los temas, los responsables y los tiempos requeridos para la ejecución de dicho plan. Con esto la empresa garantizará la calidad y la reducción de los tiempos en la ejecución de las tareas, minimizando errores por desconocimiento de los procesos y procedimientos.

Investigaciones en empresas del sector servicios: Para futuras investigaciones en el tema de salario emocional se recomienda incluir un análisis comparativo con empresas del mismo sector, con el fin de identificar necesidades y conductas en común entre los trabajadores, donde las estrategias formuladas

en el presente trabajo tengan aplicabilidad y sean una herramienta para la retención del talento humano.

Lleve su propio dispositivo (Bring your own device – BYOD): Conforme a los resultados de la encuesta en cuanto a las condiciones de trabajo, el tener un puesto de trabajo exclusivo obtuvo el segundo lugar en orden de importancia para los trabajadores del Departamento de Sistemas de Información, es por ello que se sugiere implementar más adelante una política empresarial que permita a los empleados acceder a información corporativa a través de sus dispositivos móviles personales tales como teléfonos inteligentes, tabletas y portátiles, entre otros. Con esta tecnología se da al trabajador la capacidad de seleccionar la forma, el momento y las herramientas a usar para hacer sus tareas. Entre las razones que han llevado a las empresas a adoptar BYOD están: el mayor rendimiento de sus empleados y su mayor satisfacción laboral, el ahorro previsto de gasto y disminución de los presupuestos de tecnologías de la información (Grupo TRC, 2014).

Programa de liderazgo transformacional: Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta y del focus group en relación con la importancia que estos dan a las relaciones cordiales, amables y basadas en la confianza con el líder, se recomienda implementar un programa de liderazgo transformacional para fortalecer las competencias y habilidades de los líderes de la organización, quienes son la ficha clave para garantizar la efectividad en la implementación de las estrategias planteadas en el presente trabajo. Este programa debe estar sustentado en los principios organizacionales y debe propender por el desarrollo de competencias tales como el trabajo en equipo, gestión de conflictos, toma de decisiones asertivas, gestión de recursos, empoderamiento, motivación y desarrollo de otros. Asimismo se debe tener en cuenta las distintas herramientas pedagógicas y tecnológicas existentes a fin de

que el programa sea creativo e innovador y sobretodo efectivo para mejorar la gestión del liderazgo de la empresa.

GLOSARIO

Las palabras que a continuación aparecen con su respectiva definición permitirán interpretar y contextualizar de mejor manera el estudio por parte de cualquier lector, con el fin de que comprenda la estructura del trabajo realizado.

Absentismo: Ausencia en el trabajo o en los establecimientos productivos, en hora o día laborable.

Compensación: Es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus.

Emoción: Patrón completo de reacciones, que incluye elementos experienciales, conductuales o fisiológicos por medio de los cuales el individuo intenta lidiar con una cuestión significativa.

Encuesta: Estudio en el cual se elige a un grupo de participantes de una población y se recaban, miden y analizan algunas de las características u opiniones de esos participantes.

Empresa: Unidad económica, jurídica y social que, en forma organizada, combina los factores de producción en vistas al suministro de productos, bienes o servicios de acuerdo con la demanda del mercado.

Estrategia: Arte de coordinar las acciones y maniobrar para conseguir una finalidad. Resultado del proceso de decidir sobre objetivos de la organización, de los cambios de esta o de los recursos utilizados y las políticas que deben gobernar la adquisición, uso y disposición de estos recursos.

Estímulo: Incentivos dirigidos a la impulsión de una actividad determinada.

Ingreso: Percepción que se obtiene de una actividad.

Organización: Conjunto de personas interrelacionadas con cierto propósito de interés común, aceptable y explícito para cuyo fin utilizan ciertos recursos.

Productividad: Relación entre el valor de una producción y la suma de los diferentes factores necesarios para la misma.

Salario: Retribución de un trabajo encargado a una persona.

Talento Humano: Conjunto de empleados y trabajadores que componen una empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Gómez R. C., (2011). "El Salario Emocional". Borradores de Administración – CESA No. 47. En: Colombia, 2011.

Salario a la medida (2010). Revista virtual Dinero.com. Recuperado el día 28 de enero de 2014, en <http://www.dinero.com/edicion-impres/management/articulo/salario-medida/105439>

Estudio sobre la Retribución Emocional en la Compensación Total (2012). Compensa Capital Humano [CCH]. Recuperado el día 28 de enero de 2014, en http://www.rrhh365.com/index.php?page=shop.getfile&file_id=64&product_id=110&vmcchk=1&option=com_virtuemart&Itemid=251

Guía Jurídica para la implementación del Teletrabajo (2013). http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/504-guia-juridica-para-la-implementacion-del-teletrabajo.html

Eraso, E. & Nieto, P. (2011). *Línea de investigación: El Salario Emocional*. Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA). Bogotá, Colombia. Recuperado el día 28 de enero de 2014, en <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/10726/376/2/TEM00082.pdf>

El salario emocional no engorda la billetera, pero reduce el estrés y mejora la productividad. Portafolio.co. Recuperado el día 14 de enero de 2014, de <http://www.portafolio.co/economia/el-salario-emocional-no-engorda-la-billetera>.

Chavenato, I. (1996) *Administración de recursos humanos* (2da. Ed.). México: McGraw Hill.

El salario emocional. Fundació Factor Humá. Recuperado el día 13 de enero de 2014, recuperado el día 07 de enero de 2014, de http://www.factorhuma.org/attachments_secure/articleecure/article/8299/salari_emocional_cast.pdf

Salario: emocional y variable. Diario El Espectador
<http://www.elespectador.com/noticias/economia/salario-emocional-y-variable-articulo-445378>

Ardila, R. (2003). Calidad de Vida: Una Definición Integradora. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 35, (No. 2), 162-163.

Tácticas para mejorar su salario emocional. (s.f.). Recuperado el día 08 de enero de 2014, de <http://www.finanzaspersonales.com.co/trabajo-y-educacion/articulo/tacticas-para-mejorar-su-salario-emocional/51360>

Salario emocional: un extra que vale oro (2012). Recuperado el día 26 de diciembre de 2013, de <http://latam.mercer.com/articles/encuesta-salario-emocional-2012>

Castro C.P. (2013). Conciliación familia-trabajo. *Revista RS, Responsabilidad Sostenibilidad*, Pág. 20.

Rincón. R. El salario emocional: los empleados ya no solo quieren dinero *Revista Aló, trabajo & dinero.* Recuperado el día 01 de enero de 2014, de <http://alo.co/trabajo-y-dinero/que-es-el-salario-emocional>.

APA diccionario conciso de psicología (editorial manual moderno) 2010 traductores José Luis Núñez, María Elena Ortiz

BYOD Bring your own device: Lleva tu propio dispositivo (2014). Grupo TRC. Recuperado el día 28 de enero de 2014, en www.trc.es/documentacion/integracion/TRC_BYOD.pdf

ANEXOS

Anexo 1

ENCUESTA DE SALARIO EMOCIONAL	
https://docs.google.com/forms/d/1gdUYF8SB7uv0fD1gXNlx-o7GiMOIZLWOhUoUnZnMI8w/viewform	
DATOS DEMOGRAFICOS	
Ciudad y Fecha:	Cargo:
Estado Civil:	Tiene hijos:
Edad:	Estrato:
Género:	Salario Básico:

NINGÚN ENUNCIADO PUEDE TENER LA MISMA CALIFICACIÓN, ASEGURESE QUE LE DIO UN VALOR DIFERENTE A CADA UNO DE LOS FACTORES.

Califique de 1 a 7 Siendo 1 el número de menor importancia y 7 el de mayor

SOBRE LA MOTIVACIÓN: Lo que tengo en cuenta para permanecer en una empresa es:	
1	Plan carrera al interior de la empresa
2	Plan de beneficios que podría brindar la empresa (Medicina prepagada, seguros, incentivo para el ahorro, plan exequial, descuentos académicos o para compras
3	Reconocimiento que me da la empresa por mis logros obtenidos
4	Flexibilidad con los horarios laborales
5	Espacios de integración, recreación y culturales
6	Auxilios educativos para la profesionalización

SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO: Lo que tengo en cuenta para permanecer en una empresa es:	
1	Tener un puesto de trabajo exclusivo, con un equipo de alta tecnología
2	Cafetería amplia, agradable, donde me sienta muy cómodo
3	Teletrabajo (trabajar desde la casa)
4	Licencias especiales (licencia de matrimonio, días adicionales en licencia por calamidad)

5	Vestimenta casual
6	Estabilidad Laboral (tipo de contrato)
7	Facilidades de préstamos con la empresa

RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO: Lo que tengo en cuenta para permanecer en una empresa es	
1	Celebración de fechas especiales entre el grupo de trabajo
2	Salidas experienciales (Outdoor) para mi grupo de trabajo
3	Equidad entre compañeros en el proceso de plan carrera
4	Espacios libres para interactuar con mis compañeros y desconectarse durante unos minutos
SOBRE LA FAMILIA: Lo que tengo en cuenta para permanecer en una empresa es	
1	Plan de beneficios para mi grupo familiar
2	Participación de mi familia en las actividades corporativas
3	Descuentos especiales para hacer actividades en familia
4	Obsequios para mi grupo familiar
SOBRE MI LÍDER: Lo que tengo en cuenta para permanecer en una empresa es	
1	Reconocimientos por parte de mi líder
2	Reconocimientos en público por parte de mi líder
3	Relación cordial y amable por parte del líder
4	Participación en la toma de decisiones del área
5	Acompañamiento en mi trabajo por parte del líder
6	Autonomía y confianza que me brinde el líder para la realización de mis actividades

Anexo 2

PREGUNTAS DEL FOCUS GROUP

- ¿Tienen conocimiento sobre salario emocional?
- ¿Según los resultados de la encuesta que realizaron, por qué creen que uno de los puntajes más altos para quedarse en una empresa es el plan carrera?
- ¿Por qué considera que la autonomía para la realización de las actividades es un factor que el grupo pone como prioritario para decidir quedarse en una empresa?
- ¿Qué opinan de la siguiente frase: “Está demostrado que tener empleados mejor retribuidos emocionalmente tiene beneficios para las organizaciones porque ayuda a retener el talento y aumenta la motivación”?
- ¿Hubo algún motivo enunciado en la encuesta con el cual ustedes se hayan identificado para quedarse en esta empresa?
- ¿En qué empresa trabajaría y por qué?
- ¿Por qué se retiraría en este momento de la empresa?
- ¿Qué beneficios exigirían en otra empresa para retirarse en este momento?
- ¿Razones por las cuales una empresa podría llamarse la mejor empresa para trabajar en Colombia?

Trabajo de Grado para optar por el título de Especialista en Gerencia del Talento Humano, de la Universidad Sergio Arboleda

› BOGOTÁ, COLOMBIA / VOL. I / PROMOCIÓN XLVI / 2013–1

