

**Compensación Emocional vs Motivación laboral. El caso de la Corporación Comité**

**Privado de Asistencia a la Niñez – PAN**

**ELIANA MARCELA GONZÁLEZ PÉREZ**

**Director**

**Carlos Mario Betancur Hurtado**

**UNIVERSIDAD EAFIT**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL**

**MEDELLÍN**

**2020**

## CONTENIDO

Resumen.....	11
Abstract .....	12
1. Introducción.....	13
2. Objetivos.....	19
2.1. Objetivo general .....	19
2.2. Objetivos específicos.....	19
3. Antecedentes.....	20
4. Desarrollo .....	24
4.1. Marco de referencias conceptuales .....	24
4.1.1. Gestión Humana.....	24
4.1.2. Evolución de la Gestión Humana .....	25
4.1.3. Procesos de Gestión Humana.....	28
4.1.4. Tendencias de gestión humana .....	53
4.1.5. Organización objeto de estudio.....	56
5. Metodología.....	59
5.1. Tipo de estudio .....	59
5.2. Sujetos de estudio.....	60
5.3. Fuentes .....	61

5.4.	Técnicas e Instrumento de producción de datos.....	61
5.5.	Recolección de información.....	61
5.6.	Análisis de datos.....	63
5.6.1.	Resultados y análisis de la encuesta.....	64
5.7.	Conclusiones .....	119
5.8.	Propuesta: Estrategia de compensación emocional para la Corporación Comité Privado de Asistencia a la Niñez – PAN. ....	125
6.	Referencias .....	142

## LISTA DE ILUSTARCIONES

Ilustración 1Ecard diseñada .....	62
Ilustración 2Ilustración pirámide de Maslow .....	124
Ilustración 3Compensación emocional Comité PAN.....	127
Ilustración 4Conectando con mi propósito con el organizacional .....	128
Ilustración 5Pasos implementación plan de carrera .....	133
Ilustración 6Pasos de implementación plan de sucesión.....	134
Ilustración 7Frase de la corporación que apunta al propósito organizacional .....	141

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Área o programa al que pertenece .....	66
Gráfico 2. Tipo de gráfico.....	67
Gráfico 3. Años de Antigüedad .....	68
Gráfico 4. Salario devengado.....	69
Gráfico 5. Edad empleados vinculados.....	70
Gráfico 6. Género.....	72
Gráfico 7. Nivel de estudios.....	73
Gráfico 8Estrato socioeconómico .....	74
Gráfico 9Estado Civil .....	75
Gráfico 10Número de hijos que tienen los empleados .....	76
Gráfico 11Nivel de satisfacción laboral.....	77
Gráfico 12Funciones y responsabilidades .....	79
Gráfico 13Cargas de trabajo bien repartidas.....	81
Gráfico 14Gráfico 14En tu puesto de trabajo puedes desarrollar tus habilidades .....	82
Gráfico 15Recibes información y retroalimentación de cómo te desempeñas en tu puesto de trabajo .....	84
Gráfico 16Responsable del área demuestra dominio, toma decisiones y tiene en cuenta las opiniones del personal.....	85
Gráfico 17Relación con tus compañeros de trabajo .....	86
Gráfico 18Es común el trabajo en equipo que beneficien los procesos.....	87

Gráfico 19 El ambiente de trabajo te produce estrés .....	88
Gráfico 20 La comunicación interna dentro de la corporación funciona adecuadamente y recibes la información necesaria para desarrollar tu trabajo .....	89
Gráfico 21 ¿Conoces el propósito de la organización y los servicios que prestan los otros programas que se ofrecen y operan en el Comité PAN? .....	90
Gráfico 22 Condiciones ambientales y de trabajo seguro.....	92
Gráfico 23 ¿Las herramientas informáticas que utilizas están bien adaptadas a las necesidades de tu trabajo?.....	93
Gráfico 24 ¿Recibes la formación y capacitación necesaria para desempeñar correctamente tu trabajo?.....	94
Gráfico 25 El líder pone en marcha iniciativas de mejora frente a la manera en que desarrollas tu trabajo .....	96
Gráfico 26. Estás motivado para realizar tu trabajo.....	97
Gráfico 27 Cómo considera que son las condiciones laborales que brinda actualmente la Corporación.....	98
Gráfico 28 Calificación de los siguientes aspectos, según la percepción de cada empleado .....	99
Gráfico 29 ¿La organización te proporciona oportunidades para desarrollar tu carrera profesional? .....	103
Gráfico 30 El nombre y prestigio del Comité Privado de Asistencia a la Niñez PAN son gratificantes para ti.....	104
Gráfico 31 ¿te sientes satisfecho en el área o programa para el cual estás contratado? .....	105
Gráfico 32 ¿Qué opinas sobre el enfoque que busca la organización en cuanto al equilibrio entre trabajo y vida personal? .....	106

Gráfico 33¿Sientes que la corporación ha contribuido al mejoramiento de tu calidad de vida durante el tiempo que llevas vinculado laboralmente? ..... 107

Gráfico 34¿Conoces los beneficios emocionales actuales que brinda la organización como bienestar a sus colaboradores? ..... 115

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Clasificaciones de los procesos de Gestión Humana.....	31
Tabla 2 Roles del profesional RRHH el antes y el después.....	55
Tabla 3. Retos, focos estratégicos y capacidades de la organización .....	57
Tabla 4. Cargos mencionados en la encuesta.....	64
Tabla 5. Área o programa al que pertenece .....	65
Tabla 6. Tipo de contrato .....	66
Tabla 7. Años de antigüedad.....	67
Tabla 8. Salario devengado.....	69
Tabla 9. Edad empleados vinculados.....	70
Tabla 10. Género.....	71
Tabla 11. Nivel de estudios.....	72
Tabla 12 Estrato socioeconómico .....	73
Tabla 13 Estado civil .....	75
Tabla 14 Número de hijos que tienen los empleados .....	76
Tabla 15 Nivel de satisfacción laboral.....	77
Tabla 16 Funciones y responsabilidades claras .....	79
Tabla 17 Cargas de trabajo bien repartidas.....	80
Tabla 18 En tu puesto de trabajo puedes desarrollar tus habilidades .....	81
Tabla 19 Recibes información y retroalimentación de cómo te desempeñas en tu puesto de trabajo .....	83

Tabla 20 Responsable del área demuestra dominio, toma decisiones y tiene en cuenta las opiniones del personal .....	84
Tabla 21 Relación con tus compañeros de trabajo.....	86
Tabla 22 Es común el trabajo en equipo que beneficien los procesos.....	87
Tabla 23 El ambiente de trabajo te produce estrés .....	88
Tabla 24 La comunicación interna dentro de la corporación funciona adecuadamente y recibes la información necesaria para desarrollar tu trabajo.....	89
Tabla 25 ¿Conoces el propósito de la organización y los servicios que prestan los otros programas que se ofrecen y operan en el Comité PAN? .....	90
Tabla 26 Condiciones ambientales y de trabajo seguro.....	91
Tabla 27 ¿Las herramientas informáticas que utilizas están bien adaptadas a las necesidades de tu trabajo?.....	93
Tabla 28 ¿Recibes la formación y capacitación necesaria para desempeñar correctamente tu trabajo?.....	94
Tabla 29 El líder pone en marcha iniciativas de mejora frente a la manera en que desarrollas tu trabajo .....	95
Tabla 30 Estás motivado para realizar tu trabajo.....	96
Tabla 31 Cómo considera que son las condiciones laborales que brinda actualmente la Corporación .....	98
Tabla 32 Calificación de los siguientes aspectos, según la percepción de cada empleado .....	99
Tabla 33 ¿La organización te proporciona oportunidades para desarrollar tu carrera profesional? .....	102

Tabla 34 El nombre y prestigio del Comité Privado de Asistencia a la Niñez PAN son gratificantes para ti .....	103
Tabla 35 ¿te sientes satisfecho en el área o programa para el cual estás contratado? .....	105
Tabla 36 ¿Qué opinas sobre el enfoque que busca la organización en cuanto al equilibrio entre trabajo y vida personal? .....	106
Tabla 37 ¿Sientes que la corporación ha contribuido al mejoramiento de tu calidad de vida durante el tiempo que llevas vinculado laboralmente? .....	107
Tabla 38. Respuestas brindadas de forma abierta por los empleados en la encuesta N°1 .....	108
Tabla 39 Respuestas brindadas de forma abierta por los empleados en la encuesta N°2 .....	111
Tabla 40 ¿Conoces los beneficios emocionales actuales que brinda la organización como bienestar a sus colaboradores? .....	114
Tabla 41. Plan de acción .....	129

## Resumen

Las organizaciones constantemente están buscando como mejorar los niveles de productividad y eficiencia al interior de sus procesos, pero para lograrlo, es importante mantener motivados a sus empleados. Dentro de las nuevas estrategias implementadas por los gerentes hoy en día para mejorar la calidad de vida y al mismo tiempo conseguir óptimos resultados en sus empleados, encontramos la Compensación Emocional. Teóricamente significa lograr la felicidad y satisfacción de los empleados a través de beneficios que pueden ser intrínsecos y extrínsecos<sup>1</sup>. Como resultado, las organizaciones logran individuos más comprometidos y al mismo tiempo más conscientes. Es decir, que también se logra entonces alinear los objetivos personales, profesionales y familiares de los empleados a los objetivos organizacionales.

La presente investigación tuvo por objeto identificar el efecto de la compensación emocional en la motivación laboral, de la Corporación Comité Privado de Asistencia a la Niñez – PAN, a partir de la percepción que tienen los empleados de la organización. Esto con el fin de presentar una propuesta de compensación emocional que permita a la organización disminuir el ausentismo laboral, la rotación de personal y a su vez sensibilizar a los empleados.

Para hacer frente a los cambios que se vienen presentando al interior de la organización, se requiere de empleados comprometidos y productivos que contribuyan con los objetivos organizacionales.

---

<sup>1</sup> La satisfacción intrínseca se relaciona con la sensación de felicidad del empleado sobre el trabajo en sí y sus responsabilidades. Los factores extrínsecos ((también llamados “factores de higiene”) tienen que ver con las condiciones objetivas del trabajo, como la compensación, los beneficios, las oportunidades de desarrollo, etc. Tomado de: <https://www.starmeup.com/blog/es/cultura-organizacional/satisfaccion-laboral-guia-completa/>

### ***Palabras claves***

Compensación Emocional, Satisfacción Laboral, Motivación, Productividad

### **Abstract**

Organizations are constantly looking to improve productivity and efficiency levels within their processes, but in order to achieve this goal, it is key to keep high motivation among employees. One of the new strategies implemented by managers today who seek to improve quality of life and, at the same time, achieve optimal results with their employees, is Emotional Compensation. Theoretically, it means achieving employee happiness and satisfaction through benefits that can be intrinsic and extrinsic. As a result, organizations achieve more committed and more conscientious individuals. That is, it is also possible to align the personal, professional and family objectives of the employees with those of the organization.

The purpose of this research is to identify the effect of Emotional Compensation on work motivation at the Private Committee for Childhood Assistance Corporation (Corporación Comité Privado de Asistencia a la Niñez) - PAN, from the employees' perception of the organization, in order to submit a proposal for Emotional Compensation that allows the organization to reduce absenteeism, staff turnover and foster employees awareness and care for PAN.

In order to face changes the organization have been passing through, it is key to count on committed and productive employees who contribute to the organizational objectives.

### ***Key words***

Emotional Compensation, Job Satisfaction, Motivation, Productivity

## 1. Introducción

La compensación emocional surge al interior de las organizaciones como una estrategia de motivar a los empleados para lograr que estos sean más productivos en sus puestos de trabajo y den su máximo potencial. Es un tipo de remuneración no monetaria que ha comenzado a ganar reconocimiento en los gerentes de Recursos Humanos que lo implementan, debido a los beneficios que otorga y que se traducen en un nivel alto de satisfacción laboral y mejoramiento en la calidad de vida de los empleados. Pero, ¿cuáles son esas estrategias que están usando los gerentes para lograr empleados satisfechos al interior de sus organizaciones?, ¿por qué se llama compensación emocional? y ¿Cómo perciben los empleados este tipo de beneficios?

Conocer las percepciones que tienen los empleados vinculados a la Corporación, permitió determinar si las acciones que se están implementando actualmente frente a la compensación emocional son valoradas realmente. Para los líderes de la empresa es muy importante incursionar en nuevos negocios y mercados, pero para avanzar es necesario aumentar el nivel de productividad de las personas, mejorar la estructura de compensación económica y mantener motivados a todos los empleados.

La organización objeto de estudio, se encuentra pasando por una etapa de grandes cambios, que ha implicado un nuevo planteamiento estratégico y la redefinición de sus procesos administrativos y operativos, que implican la coordinación adecuada de todos los empleados de la organización e incluye que estén alineados, motivados y comprometidos a los objetivos organizacionales.

De acuerdo con lo anterior, esta investigación evidenció las diferentes motivaciones que tienen los empleados, además de indagar acerca del nivel de satisfacción laboral existente en este momento al interior de la organización. Con el fin, que el área de recursos humanos de la

Corporación, pudiera proponer estrategias apropiadas para los empleados, contribuyendo así al mejoramiento de la calidad de vida, disminución de la rotación, el ausentismo laboral y propender a mantener un buen clima organizacional.

El área de recursos humanos ha evolucionado no solo en la manera de gestionar las personas sino también en la manera en que estas son percibidas para las organizaciones, puesto que, a diferencia del siglo XIX, las personas hoy en día son uno de los recursos más importantes con los que cuentan las organizaciones, para emprender acciones innovadoras que les permitan incursionar en nuevos mercados. En palabras de Herrera Durán (2014):

“Las personas son consideradas recursos a partir de que aparecen en la empresa como elementos de trabajo, donde utilizan y transforman otros recursos. Dentro de una entidad existen varios tipos de recursos: los administrativos, financieros, materiales, de mercadotecnia, entre otros; pero los Recursos Humanos se convierten en los más complejos e importantes porque todos los demás exigen obligatoriamente la presencia de este para su procesamiento” (citado en Pérez Herrera, 2014, p 4).

En pleno siglo XXI existen organizaciones más humanizadas, preocupadas por el bienestar físico, mental y emocional de sus trabajadores, sin desconocer la finalidad económica de las empresas, los líderes actuales buscan obtener una mayor productividad y rentabilidad de sus empleados, pero al mismo tiempo lograr en ellos un alto nivel de satisfacción laboral. (Birdi et al., 2008; de Menezes Wood & Gelade, 2010). “La gestión humana aporta a la productividad de la empresa, pues al formar y motivar a las personas, las vuelve más eficientes, y ello minimiza costos; además, al fomentar prácticas de alto rendimiento, reduce los tiempos del ciclo productivo”. (citado en Calderón, Naranjo & Alvares, 2010, p18). Las organizaciones sin importar su actividad y/o sector económico son conscientes de la importancia de motivar a sus empleados, y han

identificado que a través de la compensación emocional es posible contribuir a la felicidad de las personas, alineando sus objetivos individuales a los objetivos organizacionales.

Al respecto, González (2017) expresa que:

“El salario emocional puede definirse como todas aquellas retribuciones no económicas que un trabajador percibe con el fin de contribuir a que pueda satisfacer sus necesidades personales y familiares. Se articula a través de su carácter no monetario y de su efecto simbólico en calidad de vida y la productividad de las personas. Es decir, su naturaleza versa en que el carácter de lo que se intercambia busca compaginar las expectativas de las personas, articulando sus necesidades en diferentes dimensiones de su vida cotidiana, para, de esa manera, contribuir a un mayor equilibrio. Su fin no es otro que aportar para que los trabajadores puedan construir una vida más saludable, productiva y significativa, y lograr así un balance entre la vida laboral y la personal. En la actualidad, la paga de salario emocional se utiliza en empresas que buscan incrementar sus estándares de calidad y su productividad, y a su vez procuran disminuir los índices de ausentismo y rotación” (p 80).

La compensación emocional ha tomado fuerza al interior de las organizaciones, se convirtió en una variable importante a la hora de hablar de motivación y medir el nivel de satisfacción de un empleado. Según lo mencionado por Cázares, Soto & Lovio (2018): “En la actualidad, han surgido nuevos métodos de remuneración al trabajador; de esta manera el salario emocional es una forma de aportar valor y cubrir las necesidades que el dinero no puede subsanar, abarcando las necesidades del ser humano, traduciéndose a una mayor satisfacción laboral” (2018 p1).

Fedesarrollo y ACRIP (2017) en el informe mensual del mercado Laboral, menciona que: “Actualmente la decisión de las personas de trabajar en una empresa o en otra no está determinada

exclusivamente por el incentivo monetario sino también por las prestaciones no económicas” (p 3). Así mismo, Según Alba<sup>2</sup> (2016)“En una encuesta realizada en el 2013 por la Universidad de Granada, se encontró que el 76% de las compañías españolas ofrecen incentivos adicionales al salario, entre los cuales los más comunes son la formación, un celular otorgado por la empresa y los vales de alimentación (citado por Molina, s.f. p 4).

En Colombia estudios recientes hablan de los beneficios que las empresas han comenzado a brindar a sus empleados con el fin de satisfacer sus necesidades personales, profesionales y familiares. Según plantea el periódico Vanguardia en su artículo: Teletrabajo y horarios flexibles están entre tendencias en beneficios laborales, hay un estudio brindado por Mercer Marsh que se llamó: “Cómo innovar en el plan de beneficios de acuerdo a cada generación”, donde se menciona que:

“Las tendencias en salario emocional en Colombia se inclinan a los horarios flexibles 50,86%, el teletrabajo ocasional 35,34%, salida temprano los viernes 30,17%, jornada laboral reducida 26,72%, días adicionales de vacaciones 25,86%, días al año para temas personales 24,14%, y teletrabajo permanente 7,76%” (Vanguardia, 2015).

Así mismo, en este mismo artículo del periódico Vanguardia, Carlos Andrés Rubio Maya, gerente nacional de la consultoría Mercer Marsh, señaló que “el estudio de Beneficios Innovadores lo hicimos pensando en la retención de empleados a través de la creación de planes que se ajusten a sus necesidades. Para los empleados ya no es suficiente solo el salario, sino que se interesan por planes de beneficios” (Vanguardia 2015).

En coherencia con lo mencionado, Mercer Marsh para el año 2020<sup>3</sup>, lanzó un estudio acerca de “Tendencias globales de talento humano”, donde se destacan cuatro predisposiciones que los

---

<sup>2</sup> Alba es un apellido.

<sup>3</sup> Mercer es una empresa de Marsh & McLennan (NYSE: MMC), la firma líder mundial en servicios profesionales en las áreas de riesgo, estrategias y persona.

directivos deberían tener en cuenta si quieren “ganar con empatía, en un entorno que está impulsando cambios rápidos en la forma de trabajar”. Debido a la situación de pandemia vivida a nivel mundial a causa del Covid 19, se identificó como las empresas están acelerando la forma en que vienen trabajando y seguirán haciéndolo en un futuro cercano. Ahora, los directivos deben enfocarse en la salud, el bienestar financiero y la formación y/o capacitación que este alineada a las aspiraciones profesionales de sus empleados, para lograr resultados importantes y en beneficio de la organización.

El estudio también habla de cómo las empresas deben trabajar de forma conjunta con sus empleados, para garantizar que las personas progresen ahora y en el futuro; su prioridad es motivar la experiencia de los empleados. Según Mercer (2020)<sup>4</sup>:

“Inspirar y estimular a las personas rediseñando su experiencia de trabajo. Cumplir con la experiencia del empleado es la máxima prioridad de Recursos Humanos, el 58% de las organizaciones están siendo rediseñadas para centrarse más en las personas. Sin embargo, solo el 27% de los ejecutivos creen que la experiencia del empleado generará un rendimiento para el negocio. Y, a pesar de que el 61% de los empleados confían en que su empleador se ocupe de su bienestar y el 48% de los ejecutivos la califican como la principal preocupación relacionada con la fuerza laboral, solo el 29% de los líderes de Recursos Humanos cuentan con una estrategia de salud y bienestar”.

El propósito principal de la presente investigación fue la elaboración de una propuesta de compensación emocional para la Corporación Comité Privado de Asistencia a la Niñez – PAN, donde se buscó identificar el efecto en la motivación laboral, a partir de las percepciones de los empleados de la organización. Esta investigación aportó a los directivos de la empresa,

---

<sup>4</sup> La quinta edición del estudio de Mercer sobre Tendencias Globales de Talento 2020 comparte las perspectivas de más de 7300 ejecutivos de negocios sénior, líderes de Recursos Humanos y empleados, y proporciona un análisis exhaustivo sobre nueve industrias clave y 16 geografías en todo el mundo.

información relevante que les permitirá diseñar otras estrategias respecto a la retención de los empleados y el desarrollo de las personas.

## **2. Objetivos**

### **2.1.Objetivo general**

Identificar el efecto de la compensación emocional en la motivación laboral de la Corporación Comité Privado de Asistencia a la Niñez – PAN, a partir de la percepción de los empleados de la organización.

### **2.2.Objetivos específicos**

- Identificar cuáles son las motivaciones al interior de la Corporación Comité Privado de Asistencia a la Niñez – PAN, en los diferentes niveles de la estructura organizacional.
- Conocer cuáles son las variables de la compensación emocional y cuales se aplican al interior de la Corporación Comité Privado de Asistencia a la Niñez – PAN.
- Como incide la compensación emocional en la motivación laboral en de los empleados de la Corporación Comité Privado de Asistencia a la Niñez – PAN.
- Proponer una estrategia de compensación emocional para la Corporación Comité Privado de Asistencia a la Niñez – PAN.

### 3. Antecedentes

Existe amplia literatura académica en torno al tema de la remuneración laboral. En alguna de ella se expresan que es un intercambio entre el empleador y el empleado por una tarea realizada. En palabras de Chiavenato (2009), “La remuneración<sup>5</sup> se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata básicamente de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico” (p.234).

Así entonces, (Osterloh & Frey, 2007) “el salario ha sido considerado por muchos años como un factor netamente económico, que motiva a los empleados a realizar su trabajo al interior de las organizaciones” (citado en Molina, s.f, p.2). Sin embargo, en nuestros tiempos el salario ya no es lo único que motiva a los empleados a realizar bien su trabajo y ser más productivos.

Según el portal especializado emprendepyme.net, Sánchez (2013) expresa:

“Los trabajadores de una empresa, solo por dinero, no se sienten comprometidos con la empresa ni trasladan sus habilidades y capacidades de forma completa y eficiente. El concepto de salario ha evolucionado y ahora también hace referencia a otro tipo de retribución, como el salario emocional, cuyo concepto nace y hace referencia a todas aquellas acciones que no son económicas y que son desarrolladas por las organizaciones para que los trabajadores obtengan otro tipo de beneficios.” (emprendepyme.net: <https://www.emprendepyme.net/el-salario-como-motivacion-en-la-empresa.html>).

---

<sup>5</sup> El término remuneración va asociado al del salario, es decir, al pago o nómina que se le ofrece a un empleado por parte de su empleador para ocupar una vacante y ofrecer su trabajo.  
<https://economipedia.com/definiciones/remuneracion.html>

El concepto de salario emocional ha trascendido y se ha convertido en un tema de suma prioridad para aquellas organizaciones que piensan siempre en mantener un nivel alto de productividad en sus empleados, pero que al mismo tiempo están buscando disminuir el ausentismo laboral, la rotación y lograr un buen clima laboral. Gómez (2011). Estas son organizaciones, que por su naturaleza no manejan salarios altos en el mercado y deben buscar estrategias de remuneración no monetaria para mantener motivados a sus empleados y al mismo tiempo siendo eficientes en sus puestos de trabajo (p.6).

Barragán (2009), por su parte, señala que “aun cuando el salario es importante para el trabajador al momento de decidirse por una organización, la motivación y el ambiente laboral tienen gran influencia en la decisión final, el salario emocional, resulta ser un factor determinante en la satisfacción del empleado” (citado en Hernández, 2017, p.5).

Cuando se cuentan con empleados bien retribuidos económica y emocionalmente, se traduce para la organización en empleados motivados, comprometidos y que son altamente efectivos en el cumplimiento de sus actividades. De igual manera, lograr mantener empleados motivados por medio de la compensación emocional, permite a los gerentes no incurrir en altos costos para la organización, pero sí un gran impacto en la vida de los trabajadores.

Rocco (2009), menciona que lo ideal para una organización es cuando logra tener personas alineadas a los objetivos organizacionales y al mismo tiempo que estos aporten su máximo potencial y capacidad en el desempeño de sus funciones. Pero en algunos casos, lejos del ideal que tenga la organización, se encuentran empleados insatisfechos, desmotivados, que están buscando oportunidades por fuera para abandonar la organización, independiente de la compensación que reciban (p 4).

El salario emocional no es solo un motivante para los empleados, también lo es para los altos ejecutivos quienes de igual manera tienen necesidades por satisfacer a nivel personal, familiar y profesional. En palabras de Carmen Povedano, directora de consultoría de capital humano en Watson Wyatt:

“La retribución es importante para cualquier persona, incluidos los ejecutivos, cuando sus necesidades vitales están cubiertas, prefieren renunciar a incrementos salariales (incluso a promociones) por mantener un adecuado equilibrio entre su vida profesional y familiar, y hay empresas que están perdiendo talento por no reconocer este hecho”. (citado por Castillo, 2019. Recuperado de: <https://somosempresarias.com/salario-emocional-la-clave-para-conservar-a-tu-equipo-de-trabajo>).

Rocco (2009), en su investigación “Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica”, tuvo como objetivo analizar la relación entre satisfacción laboral y los distintos componentes del salario emocional. Así mismo concluyó en su investigación que:

“El salario emocional es una herramienta que permite incrementar la satisfacción laboral, al convertirse en un componente del enriquecimiento (...) Contiene ideas, formas de actuar y de organizar la empresa que definitivamente influyen en la actitud que tendrá el individuo con respecto a su trabajo, y, por tanto, en cómo lo evaluará y vivirá. Al tomar en cuenta lo que quieren las personas de sus empleos e intentar proveérselo, ellas se sentirán consideradas y cuidadas. Al saberse importantes, recibirán el impulso necesario para tener una actitud (evaluación) positiva hacia sus trabajos, incrementando su satisfacción. Y todo esto puede lograrlo el salario emocional” (2009 p,37).

Alcalá & Suarez (2013) en su investigación de “la medición del impacto del salario emocional, planearon una metodología que permitía costear el salario emocional como una estrategia de retención, cuyo impacto directo se dio sobre los ingresos de la empresa y a su vez

sobre la disminución de los llamados costos ocultos de la rotación (costos de retiro, costos de reemplazo y costos de capacitación). Concluyó que la estrategia de salario emocional genera valor a la organización, al realizar la medición del EVA<sup>6</sup> antes y después de tener en cuenta los costos ocultos, siempre y cuando la inversión que se haga en este aspecto no supere el valor de dichos costos”. (2013 p, 55).

Bastidas & Bustamante (2018) en su trabajo titulado: “Análisis del salario emocional y su influencia en el nivel de satisfacción de la diversidad generacional de los colaboradores de la Agencia Matriz de la Corporación Nexum Nexumcorp S.A”, Señalaron el grado de efectividad del salario emocional, a través del diagnóstico de clima organizacional, que permitió evidenciar el nivel de satisfacción de la diversidad generacional de los colaboradores. Los resultados arrojaron que los beneficios otorgados por la compañía tienen un alto nivel de aceptación por parte de los colaboradores, influyendo significativamente en el nivel de satisfacción del clima organizacional. (2018).

Por último, se puede concluir que, en Colombia, según Portafolio en su artículo: ¿Cuál es el salario emocional que su empresa le ofrece?, se menciona cómo a raíz de la llegada de nuevas multinacionales norteamericanas y europeas a nuestro país, se incrementó la implementación del salario emocional. Incluso, en muchos casos, es una tendencia impulsada por los mismos empleados. Esta práctica se caracteriza por tener un sistema de compensación bajo el esquema de resultados y objetivos (portafolio, 2016).

---

<sup>6</sup> El EVA es una medida del rendimiento de la empresa que nos indica cuánto valor se crea con el capital invertido lo que resulta en un indicador de valor para los accionistas. EVA o VEA (Valor agregado económico).  
<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-837973>

## 4. Desarrollo

### 4.1. Marco de referencias conceptuales

#### 4.1.1. *Gestión Humana*<sup>7</sup>

En el marco del desarrollo de esta investigación se hace importante definir en primera instancia que es la Gestión Humana, como ha evolucionado a lo largo de la historia y cuáles son los subsistemas por los cuales está compuesta. Para entrar y abordar el concepto de compensación emocional y sus beneficios en las organizaciones actuales.

Le gestión según el diccionario de la real academia española es “acción y efecto de gestionar, administrar”, por lo tanto, gestión humana hace referencia a la gestión y/o administración de las personas al interior de las organizaciones. Es un concepto que con los años ha evolucionado, para Chiavenato (2011) recursos humanos se refiere: “a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones” (p 19).

Según Chiavenato (2011), el área de recursos humanos se da en un contexto donde interactúan las personas y la organización. “administrar personas significa trabajar con quienes forman parte de las organizaciones. Más aún, implica administrar el resto de los recursos organizacionales con ayuda de las personas. Así las personas y las organizaciones son la base fundamental sobre la cual opera el área de recursos humanos” (p 6).

Anteriormente el área de gestión humana era considerada como un área que solo administraba personal y tenía a su cargo algunos procesos como: reclutamiento, selección, contratación, inducción, entrenamiento, capacitación, compensación y evaluación de desempeño.

---

<sup>7</sup> Gestión humana también nombrada al interior de las organizaciones como talento humano, recursos humanos.

Pero su función específicamente estaba orientada en lograr que las personas realizaran sus tareas a cambio de una compensación monetaria justa según los directivos de la organización.

Hoy en día vemos como las organizaciones altamente competitivas, que buscan crecer y lograr ventas significativas de sus productos y/o servicios, han incluido el área de gestión humana en los comités estratégicos, con el fin de lograr formar personas competitivas y productivas, que aporten sus conocimientos y habilidades al logro de los objetivos organizacionales. Pero, para alcanzar este nivel de compromiso en las personas, es sumamente importante motivarlas y administrarlas adecuadamente. Es entonces, donde la función del director de recursos humanos toma importancia, pues debe lograr mantener alineados a los empleados.

Como lo expresa Marulanda (2018):

“Es así como puede entenderse que la gestión humana tiene un papel fundamental sobre la organización y sobre cada una de las áreas que la componen, pues a través de sus diferentes procesos ayuda a cumplir sus objetivos y contribuye a resolver inquietudes como: cuál tipo de personas se requiere en el largo plazo en la organización, qué hacer para desarrollar un sistema de recursos humanos que apunte al logro de metas estratégicas y cómo lograr que la gente trabaje en función de la misión organizacional” (p 29).

#### ***4.1.2. Evolución de la Gestión Humana***

Según Calderón, Naranjo & Álvarez (2006), en su investigación “Gestión Humana en las organizaciones, un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación” señalan cual ha sido la evolución y los retos de la gestión humana (p 229).

##### **4.1.2.1. Primera etapa 1870 – 1900.**

Este periodo resalta los cambios que se presentaron con la llegada de la revolución industrial y el aseguramiento del liberalismo económico. En palabras de Calderón, Álvarez & Naranjo (2006): “el trabajo era considerado el verdadero generador de valor (...), se consideraba trabajo productivo básicamente el trabajo industrial”. (p 232) En esta etapa se genera poco avance en el desarrollo del concepto de gestión humana, pues fue una época donde se debía solucionar problemas, debido a cómo justificar la ganancia de riquezas a causa del trabajo arduo de los empleados. Esta época estuvo marcada por los avances tecnológicos y las transformaciones económicas y sociales que se dieron a raíz de la industrialización.

#### **4.1.2.2. Segunda etapa 1901 – 1930.**

Durante esta etapa se dio la revolución de Bolchevique, la primera guerra mundial y la crisis económica de 1929. Esta época marco una diferencia entre el patrón y el empleado. “Se desarrolla un nuevo concepto frente al trabajo, donde es visto como una mercancía, cuya cantidad es asumida por el mercado y su precio corresponde al salario” (Calderón, Álvarez & Naranjo 2006).

Se da el surgimiento de la administración científica de Taylor, por una parte: se da paso a pensar de manera diferente entre el trabajador y el trabajo, se incluyen los procesos de selección, entrenamiento, remuneración y supervisión del trabajador. Se crean formalmente los departamentos de personal. Por otra parte, se establece los puntos del contrato psicológico, donde el empleador garantiza trabajo y estabilidad y el empleado a cambio brinda lealtad y productividad. (Calderón, Álvarez & Naranjo 2006).

#### **4.1.2.3. Tercera etapa 1931 – 1960.**

En esta etapa se sufrieron las consecuencias negativas que dejó la crisis de 1929, donde se vio que el libre mercado no podía responder a las condiciones favorables para el progreso de la economía y bienestar de las personas. Entra así el estado a implementar sus condiciones, y esto da paso a las relaciones industriales entre trabajadores, empresas y estado. (Calderón, Álvarez & Naranjo 2006).

Según lo expresa Calderón, Álvarez & Naranjo (2006), “Se reconoce al ser humano como hombre social, con necesidades de índole superior” (p 234), es decir que va más allá de las necesidades primarias que se suplen mediante la remuneración. En esta etapa se da reconocimiento, aprobación social y participación. Aquí se da una ruptura del modelo taylorista, donde se traslada la preocupación por el taller y se da paso a mejorar las condiciones que afectan los trabajadores (Calderón Hernández et al., 2006 citado en Calderón, Álvarez & Naranjo 2006).

#### **4.1.2.4. Cuarta etapa 1961 – 1990.**

En palabras de Calderón, Álvarez & Naranjo (2006), “el desarrollo explosivo de las tecnologías de información y las comunicaciones, las relaciones de interdependencia entre los países, el resurgimiento del libre mercado, el predominio mundial del capital financiero”, enmarcan lo que conocemos hoy en día como la Globalización. (p 235)

Aquí toma fuerza el concepto y función de la gestión humana en las organizaciones, pues aparece un nuevo modelo de organización del trabajo llamado toyotismo, que continua con aspectos del fordismo, pero apoya la automatización de los procesos productivos. Lo cual hace que los trabajadores deban adquirir nuevas habilidades y capacidades. (Calderón Hernández et al., 2006 citado en Calderón, Álvarez & Naranjo 2006).

(Kamoche, 1996; Wright, McMahan y McWilliams 1994), La nueva función del área de gestión humana se centra en lograr que los empleados contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y en la gestión cultural de las organizaciones (Calderón Hernández et al., 2006 citado en Calderón, Álvarez & Naranjo 2006).

#### **4.1.2.5. Quinta etapa 1991 en adelante.**

Los efectos de la globalización se hacen cada vez más notorios, se da paso a la competencia entre mercados internacionales, se pasa del trabajo manual al trabajo automatizado y es en esta etapa donde surge una de las tareas más importantes para el área de recursos humanos, que es “construir nuevas bases del contrato psicológico” (Calderón Hernández et al., 2006).

(Gubman, 2000; Jericó, 2000), “se derrumba el planteamiento taylorista de evitar la autonomía, la iniciativa y la creatividad del trabajador, por lo contrario, se vuelve algo no solo deseable, sino un imperativo para ser competitivos. De allí el surgimiento de nuevos retos en la dirección de las personas, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias, es decir, gestionar el talento”. (Calderón Hernández et al., 2006 citado en Calderón, Álvarez & Naranjo 2006).

La tendencia de la gestión humana según Dolan (2000), “es abandonar la actitud reactiva que ha caracterizado al área para pasar a ser proactiva; en otras palabras, pasa de ser defensora del status quo a ser líder de transformaciones culturales”. (citado en Calderón, Álvarez & Naranjo 2006, p 241).

#### **4.1.3. *Procesos de Gestión Humana***

Como lo he expresado a lo largo de esta investigación, las personas son el activo más importante con el que cuentan las empresas para el logro de sus objetivos organizacionales. Así mismo, estas personas son las encargadas de hacer que los procesos al interior de las empresas se ejecuten de la mejor manera y contribuyan con la misión y visión organizacional. Pero, para que las organizaciones crezcan y logren ventajas competitivas, es importante mantener, motivar, lograr la satisfacción laboral de los empleados, conectar a las personas con los objetivos organizacionales, gestionar las personas, atraer los mejores talentos, compensar de la mejor manera y permitir que estos desarrollen y fortalezcan sus competencias en pro de brindar mejores resultados a la empresa. Los directores de recursos humanos al interior de su área, cuentan con unos procesos que apuntan a todo lo anterior, sin embargo, cada uno escoge los procesos, actividades y estrategias más adecuadas para lograr que el área de gestión humana aporte al planeamiento estratégico de la empresa. En este sentido García (2009), expresa que:

“Hoy en día los procesos desarrollados dentro de la administración de recursos humanos, gestión del talento humano o gestión humana, como se denomina actualmente, han tomado gran importancia dentro de las organizaciones y la han llevado a desarrollarse y definirse como un conjunto de procesos estratégicos, ya que involucra procesos que reafirman que el ser humano es el factor que da ventaja competitiva a la organización”. (p 13).

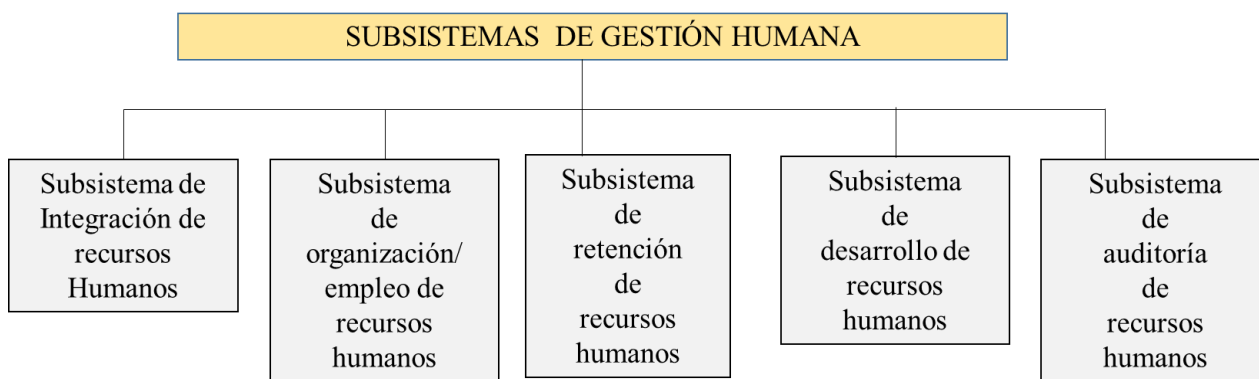
A lo largo de la historia diferentes autores han agrupado de varias formas los procesos que componen la gestión humana. Por ejemplo, para Chiavenato (2011), “la gestión humana se concibe como un sistema que está compuesto por varios subsistemas, los cuales forman un proceso global y dinámico mediante el cual se capta y atrae a las personas, se las integra a sus tareas, retiene en la organización, y se les desarrolla y evalúa” (citado en Marulanda 2018).

“Estos subsistemas varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc., y aunque son interdependientes, no

significa que, si uno de ellos cambia, los otros lo deban hacer en la misma medida o dirección”. (Chiavenato, 2011 citado en Marulanda 2018).

A continuación, un esquema de gestión humana y sus subsistemas, según lo concibe Chiavenato en su libro *Administración de recursos humanos*:

**Gráfico 1 Subsistemas de Gestión Humana**

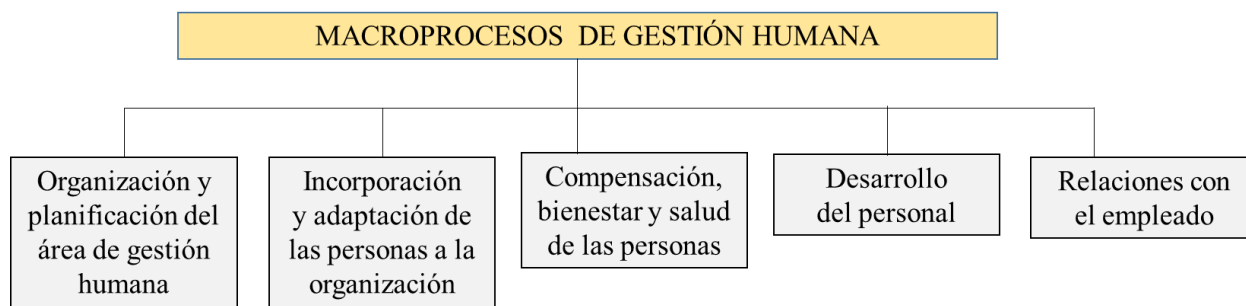


Fuente: Chiavenato 2009

Por otro lado, García (2009) en su artículo *Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana*, plantea “la necesidad de identificar y describir lo que se ha denominado como macro-proceso de gestión humana (...). Un macro-proceso puede subdividirse en subprocesos que tienen una relación lógica de actividades secuenciales, que contribuyen a la misión del macro-proceso y aportan a la generación de valor dentro de la organización”. (p, 168).

A continuación, García (2009), propone cinco macro-procesos en un orden lógico secuencial, aunque se pueden desarrollar de manera simultánea.

**Gráfico 2** *Macroprocesos de Gestión Humana*



Fuente: García Solarte 2009

Otras clasificaciones brindadas por diferentes autores:

**Tabla 1** *Clasificaciones de los procesos de Gestión Humana*

AUTOR	CLASIFICACIONES
Chiavenato (2002)	1. Administración de personas 2. Aplicación de personas 3. Compensación de personas 4. Desarrollo de personas 5. Mantenimiento de las condiciones laborales de personal 6. Monitoreo de personal
DESSLER (1991)	1. Reclutamiento y selección 2. Capacitación y desarrollo 3. Compensación y motivación 4. Evaluación y administración de carrera 5. Ambiente legal de la administración de personal
DOLAN, VALLE, JACKSON, Y SCHULER (2003)	1. Procesos básicos en la Gestión de los Recursos Humanos 2. Incorporación del individuo en las organizaciones 3. Desarrollo de los recursos humanos 4. Evaluación, compensación y mantenimiento de los recursos humanos 5. Temas actuales en la gestión de los recursos humanos
DECENZO Y ROBBINS (2001)	1. Empleo que se refiere a la obtención de personas 2. Capacitación y desarrollo, que tiene por objeto preparar a las personas 3. <i>Motivación</i> , que busca estimular a las personas 4. <i>Mantenimiento</i> , que pretende conservar o retener a las personas
GÓMEZ, BALKIN Y CARDY (1999)	1. Contratación de personal 2. Desarrollo del empleado 3. Retribuciones 4. Gobernación

SHERMAN, BOHLANDER, SNELL (1999)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alcanzando los requerimientos de los recursos humanos</li> <li>2. Desarrollo de la eficacia en recursos humanos</li> <li>3. Implementación de compensaciones y seguridad</li> <li>4. Mejoramiento de las relaciones con los empleados</li> </ol>
RODRÍGUEZ (2002)	No plantea la clasificación por categorías que agrupan procesos, sino que define funciones específicas de la gestión de personal
CASTILLO APONTE (1994)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planeación del personal</li> <li>2. Organización de personal</li> <li>3. Coordinación de personal</li> <li>4. Dirección de personal</li> <li>5. Control de personal</li> </ol>
ALLES (2005)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descripción de puestos</li> <li>2. Formación / Selección</li> <li>3. Compensaciones</li> <li>4. Desempeño</li> <li>5. Carrera</li> </ol>
ALLES (2006)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirección estratégica de recursos humanos</li> </ol>

Fuente: Mónica García Solarte, 2009 p, 16

Como se evidencia en la tabla 1, diferentes autores plantearon clasificaciones de los procesos de gestión humana según sus experiencias y estudios, algunas de los mencionados presentan similitudes, otros difieren en cómo se llaman los procesos. Las organizaciones son libres en como deciden llamar el área que administra y gestiona el talento, además de cómo definen los procesos de gestión humana según sus objetivos organizacionales.

Seguidamente, se detalla cada uno de los subsistemas o también llamados procesos de Gestión Humana:

#### **4.1.3.1. Proceso de Ingreso.**

Hace referencia al ingreso del activo más importante con el que cuentan las organizaciones para lograr sus fines: las personas. Este proceso incluye actividades como planeación, diseño de

cargos, reclutamiento, selección y contratación. Adicional, este proceso como lo expresa Marulanda (2018), “está integrado con los demás subsistemas y procesos implementados para atender las necesidades de la estrategia” (p 35) de las empresas. Cada una de las actividades del proceso de ingreso cuenta con las herramientas y estrategias para lograr atraer y contratar el mejor talento para la organización.

- **Planeación.**

Arias y Heredia (1999), señalan que “siguiendo la metodología de la planeación estratégica, es necesario realizar un análisis interno (fortalezas y debilidades) de la empresa y un análisis externo (amenazas y oportunidades) de la misma, para así encaminar los esfuerzos del área a favor del desarrollo y el crecimiento de la organización” (citado en García, 2009). Rodríguez (2002) menciona que “la planeación comprende la definición o análisis de los objetivos organizacionales, el desarrollo de un pronóstico, planes y programas de acción, su ejecución y control” (citado en García 2009). Por lo tanto, el director del área de gestión humana debe propender alinear los objetivos del área con los organizacionales, en todos sus niveles. Ulrich (1997), asegura que “el rol estratégico de recursos humanos se centra en alinear las estrategias y prácticas de recursos humanos, con la estrategia de los negocios. Cuando se cumple este rol, el profesional de recursos humanos trabaja para ser un socio estratégico, ayudando a lograr el éxito de las estrategias de negocios” (p 57).

García, Murillo y González (2011), afirman que la planeación permite “plantearse escenarios optimistas, pesimistas y contingentes, teniendo en cuenta que la planeación debería ser: proactiva (con miras a futuro), Confiable (buscando que el personal cumpla con la tarea que se le encomienda), analítica (estudiando el perfil de la empresa a futuro), excelente (el factor humano a

la cabeza) e integradora (respecto a los programas y planes alineados, donde se armonice con los talentos humanos pertenecientes a la empresa)” (p 20).

El director de recursos humanos debe apoyar todos los procesos organizacionales para que la empresa gane y para ello debe, como lo indica García (2008) “hacer un análisis de los diferentes grados de capacidad que hay en todos los niveles organizacionales, análisis de vacantes actuales y esperadas, análisis de expansiones o reducciones de personas actuales y esperadas, planes para dotación, programas de capacitación y desarrollo de personal que permita identificar las fortalezas y debilidades de las personas en busca de un objetivo común” (citado en García 2009, p 171). Así mismo y en coherencia con lo anterior, Ulrich (1997) expresa que “los líderes en cualquier nivel de una empresa deben desear y estar comprometidos con ganar. Pero querer ganar no es suficiente: los conductores deben trazar un camino que haga realidad este deseo” (p 44).

- **Diseño de cargos.**

Según lo definen Gómez, Mejía, Balkin y Cardy (2003) “consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales objetivos y actividades, las condiciones de trabajo bajo las que se llevan a cabo, los conocimientos y habilidades, competencias y aptitudes necesarios para desempeñarlo. En la descripción o análisis de cargos se define qué es lo que hay que hacer (tareas y atribuciones), como hay que hacerlo (métodos) y para qué hacerlo (objetivos). Incluye la lista de tareas, responsabilidades, relaciones, condiciones de trabajo” (citado en García 2009, p 173).

Marulanda (2018) opina que “el diseño de los puestos de trabajo y su correspondiente descripción facilita el planeamiento, la dirección, el acompañamiento, la evaluación y la motivación del desempeño de cada colaborador” (p 36). Por otra parte, Dolan, Valle, Jackson y

Schuler (2007) definen que es “el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos, actividades, las condiciones bajo las que están se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios” (p 57).

- **Reclutamiento.**

Chiavenato (2009) en su libro *Gestión del talento humano*, define el reclutamiento como “un proceso de comunicación que va en dos vías: comunica y divulga oportunidades del empleado, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección” (p 116). El reclutamiento se da interno y externo.

El reclutamiento interno hace referencia a los empleados o colaboradores que se encuentran vinculados a la organización, para que puedan ser promovidos o transferidos en otros cargos, cuyas actividades pueden ser más complejas o más motivadoras. El reclutamiento externo se enfoca en la búsqueda de nuevos candidatos para iniciar proceso de selección. (Chiavenato 2009)

Por otra parte, el mismo Chiavenato (2009), expresa que el reclutamiento debe “concentrarse en la adquisición de competencias necesarias para el éxito de la organización y para aumentar la competitividad del negocio” (p 120).

Llanos, 2005; Decenzo & Robbins, 2001; Chiavenato, 2001 “el reclutamiento es definido como el proceso mediante el cual se captan los candidatos potencialmente aptos y capaces de ocupar los cargos, de acuerdo con los requerimientos o perfiles suministrados en la requisición, a partir de un proceso de comunicación que debe ser efectivo” (citado en García 2009, p 175).

- **Selección.**

Chiavenato (2011) explica que “mediante este proceso, la organización elige, entre los candidatos reclutados, a las personas más adecuadas que cumplen los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible o futuro, si se consideran las actuales condiciones del mercado que le permitirán alcanzar sus objetivos estratégicos. De modo que, además, encaje de manera adecuada con la cultura, los valores, el contexto laboral y el tipo de trabajo que realizará” (citado en Marulanda 2018, p 40).

Juan (2004) expresa que “el objetivo de la selección es predecir el futuro comportamiento, desempeño y rendimiento de la persona dentro de la organización, buscando que ésta se adapte a las descripciones y especificaciones del puesto. El proceso inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.” (citado por García, 2009, p 177).

García (2009) por su parte hace referencia a los pasos o actividades que se llevan a cabo para la selección del candidato que ocupará la vacante:

“1) Estudio de las hojas de vida, con base en el perfil que se requiere. 2) Pruebas de perfil y/o psicotécnicas, que caracterizan la personalidad y competencias del candidato. 3) Entrevista y evaluación psicológica, en la cual suelen incluirse una entrevista preliminar, una entrevista técnica y una entrevista en profundidad. 4) Elaboración del ranking, consiste en realizar la ponderación comparativa de los candidatos y 5) escoger la persona que iniciará el proceso de inducción” (p 177).

- **Contratación.**

García (2009) lo define como: “proceso mediante el cual una persona se obliga a prestar un servicio, bajo dependencia o subordinación y recibiendo el pago de una remuneración. En el

contexto colombiano, la contratación laboral está regida por el Código Sustantivo del Trabajo y en él se manifiesta que el contrato, según su forma, puede ser verbal o escrito y, según su duración, definido o indefinido” (p 177).

#### **4.1.3.2. Proceso de Desarrollo.**

Es el conjunto de actividades mediante el cual se puede garantizar el desarrollo y el crecimiento de las competencias del candidato seleccionado cuando ingresa a la organización (Bermúdez 2010).

Bermúdez (2010) señala que tiene como “propósito garantizar que los objetivos y las metas se logren en cada uno de los puestos de trabajo, mediante la adecuada aplicación de las competencias necesarias en cada cargo o proceso y, a su vez, el desarrollo y el crecimiento de las mismas, por medio de la formación y la capacitación organizacional, inspiradas en su misión” (citado en Marulanda 2018, p 42).

Para García (2009), “tiene como objetivo el mantenimiento de la información y el desarrollo de los individuos dentro de la organización, a nivel personal y profesional, mediante procesos de educación como un potenciador de las habilidades y destrezas de los empleados, que permitan su crecimiento y desarrollo y por tanto de la organización” (p 186).

Este proceso consta de la inducción a la organización del nuevo empleado, entrenamiento en el puesto de trabajo, formación y desarrollo, evaluación y gestión del desempeño, gestión del conocimiento y sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo (Marulanda 2018).

- **Inducción y entrenamiento.**

Chiavenato (2001), menciona que la inducción consta de dos etapas. Estas son:

“la primera orientada a la introducción que se hace hacia la organización, en la cual se presenta a los nuevos empleados una visión global de la compañía, las prestaciones y los servicios a los que tienen derecho los empleados, las normas de rendimiento, el reglamento, las políticas y los procedimientos y, finalmente, la importancia de su trabajo, productividad y desempeño. La segunda etapa es la introducción a su puesto de trabajo; allí el empleado entrará en contacto directo con su puesto, su jefe y sus compañeros de trabajo, explicándole en detalle en qué consistirá su puesto y con quiénes se relacionará directamente” (citado en García, 2009, p 180).

Por otro lado, Calderón y Álvarez (2006) expresan que “el propósito fundamental del entrenamiento es orientar a la persona sobre cómo hacer su trabajo de manera correcta, en forma segura y eficiente desde el momento mismo que inicia las labores. Para ello debe entregarse toda la información que sea necesaria para que la persona desarrolle competencias y habilidades que le permitan desempeñar su trabajo con seguridad, productividad y calidad” (citado en Marulanda, 2018, p 45).

Se concluye entonces que la inducción que se brinda al nuevo empleado está enfocada en dejar claro el direccionamiento estratégico de la organización, misión, visión, políticas, beneficios. Mientras el entrenamiento hace referencia a dejar claro como el empleado debe hacer su trabajo, según el cargo para el que fue contratado.

- **Formación y desarrollo.**

Morón Redondo (2014) “El proceso de formación tiene como propósito desarrollar las competencias técnicas y profesionales de los empleados y comportamientos, mediante distintas acciones formativas, con el fin de mejorar el desempeño en la ejecución de las tareas, para

contribuir de esta manera a su desarrollo personal y organizacional (Citado en Marulanda, 2018, p 46).

Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007), afirman que “la formación y desarrollo del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad, a través de la modificación y potencialización de sus conocimientos, habilidades y actitudes” (2007, p 167).

La forma adecuada para establecer un plan de formación ideal y que este alineado a la estrategia de la empresa es analizar las necesidades no solo de la organización, sino también de los empleados. Esto para saber en qué determinadas habilidades, conocimientos o actitudes hay que enfocarse y desarrollar el plan. El éxito de una buena implementación de programas de formación y desarrollo, depende de lograr los medios y recursos adecuados, según los empleados y bajo las condiciones adecuadas. (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007, p 175).

- **Evaluación y gestión del desempeño.**

Chiavenato (2009) en su libro Gestión del talento humano, menciona que la evaluación de desempeño:

“busca comprobar si se alcanzaron los objetivos y cómo se podría mejorar el desempeño para elevar cada vez más las metas y los resultados, cuál fue el resultado alcanzado y cuál fue la participación que el individuo o grupo que lo produjo tuvo en él. Esto permite que las personas tengan libertad para escoger sus propios medios y utilizar mejor sus habilidades individuales y sociales” (p 272).

Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007), “la evaluación de rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento en un futuro” (p 229).

- **Gestión del conocimiento.**

Guavita y Grisales (2013), ofrecen una definición:

“El conocimiento es un conjunto de información que posee el ser humano, tanto sobre el escenario que lo rodea, como de sí mismo, valiéndose de los sentidos y de la reflexión para obtenerlo; luego lo utiliza como material para divisar las características de los objetos que se encuentran en su entorno, empleando, generalmente, la observación. La gestión del conocimiento aparece históricamente como una toma de conciencia del valor del conocimiento como recurso y producto de la economía del conocimiento en la sociedad de la información. En 1970, Peter Drucker empleó por primera vez el término knowledge worker y empezó a escribir acerca de las personas cuyas experiencias y conocimientos son más importantes en una organización que sus habilidades físicas” (p 37 y 48).

A nivel organizacional como le menciona Vilarino (2015), “El conocimiento entra en juego en una organización cuando las personas aplican su saber y lo conjugan con la información de que disponen para desarrollar su trabajo. Todos estos conocimientos tácitos o explícitos, el know-how, entre otros, son activos que generan valor económico para la organización, son activos intangibles de su valor, que se define como el Capital Intelectual de las Organizaciones” (p 32).

- **Sistema de Gestión en seguridad y salud en el trabajo.**

Desde los procesos de ingreso y desarrollo se puede identificar qué aspectos son relevantes y deben tenerse en cuenta con las personas para disminuir lesiones y accidentes en el lugar de trabajo (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007, p 327).

Desde el punto de vista de la administración de recursos humanos para Chiavenato (1999):

“La salud y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral adecuada. De manera genérica, higiene y seguridad en el trabajo constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de la Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no sólo la ausencia de enfermedad” (p 479).

Marulanda (2018), La seguridad y la salud en el trabajo (SST) es una disciplina que tiene como propósito fundamental garantizar que existan condiciones de salud y bienestar en los ambientes laborales (p 52).

Es un deber de los empleadores generar ambientes sanos de trabajo para sus empleados. Más que cumplir con la normatividad vigente, se debe motivar a que los empleados también propicien y generen lugares seguros de trabajo.

#### **4.1.3.3. Proceso de Control.**

García (2009), menciona que el control o monitoreo es:

“El proceso empleado para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados de estas en comparación con los objetivos planteados. Este proceso varía de acuerdo con el estilo de gerencia de cada organización, e implica seguir, orientar y mantener el

comportamiento de las personas en la organización, con la intención de permitir a las personas el desarrollo y el logro de las expectativas y metas de la organización con ellas. Con el control se pueden tomar decisiones gerenciales estratégicas que no serían viables si la organización no se mantiene al tanto de lo que pasa con las personas que las conforman” (p 193).

Bermúdez (2010), define que el objetivo del proceso de control “es garantizar la marcha adecuada de los reglamentos establecidos y en general el funcionamiento de las relaciones formales de poder establecidas en la organización” (p 189).

#### ***4.1.3.4. Proceso de Compensación***

##### **4.1.3.4.1. Compensación total**

Chiavenato (2009) en su libro “Administración de Recursos Humanos”, expone que la remuneración económica puede darse en dos sentidos: directa (cuando el empleado recibe el pago de sus honorarios por la tarea realizada, acá se incluyen las bonificaciones, premios y comisiones) e indirecta (aquellos beneficios que se contraen en la firma del contrato de trabajo como lo son las vacaciones, primas, cesantías y seguridad social). La suma de la remuneración directa y la remuneración indirecta, dan como resultado la remuneración económica que recibe un empleado por realizar su trabajo. (2009 p 234 – 235).

Cázares, Soto & Lovio (sf), a lo largo de la historia las organizaciones han identificado nuevas maneras de retribuir a los trabajadores, es así como el salario emocional<sup>8</sup> aporta valor y otorga beneficios que permiten la satisfacción de las necesidades que el dinero no puede subsanar,

---

<sup>8</sup> También llamada compensación emocional

estas son las necesidades del ser humano, traducidas a una mayor satisfacción laboral (artículo en línea: <https://www.docsity.com/es/salario-emocional-trabajo/4132752/>).

García (2009), expresa que este proceso: “tiene como fin desarrollar un sistema que permita incentivar, motivar y satisfacer las necesidades de los empleados, buscando la sostenibilidad y mantenimiento de los mismos dentro de la organización y aportando al desarrollo de las necesidades que surgen en ella. Su objetivo principal es la búsqueda de equilibrio entre las personas y la capacidad de la organización” (p 180).

Chiavenato (2009), en su libro *Gestión del Talento Humano*, nos expone su concepción con respecto a remuneración total<sup>9</sup>: “Nadie trabaja gratis. Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente” (p 283).

Todas las personas trabajan a cambio de una retribución económica y claro está, también lo hacen con el fin de obtener recompensas extras, donde se les reconozca el esfuerzo adicional y de esta manera se logre contribuir no solo con el logro de los objetivos organizacionales, sino también que el empleado logre la satisfacción laboral, la motivación en el puesto de trabajo y mejore la calidad de vida a nivel personal, familiar y profesional. Chiavenato (2009) afirma que “los sistemas de recompensas<sup>10</sup> deben producir algún rendimiento a la organización, además de incentivar a las personas para que hagan aportaciones a la organización” (p 283).

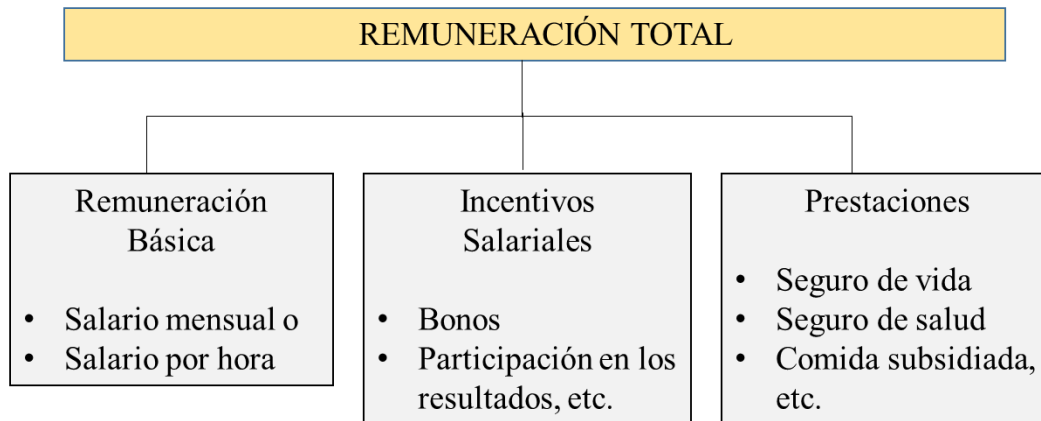
La compensación o remuneración total de un empleado según Chiavenato (2009), se compone de tres aspectos:

---

<sup>9</sup> También llamada compensación total

<sup>10</sup> También llamados incentivos

**Gráfico 3 Los tres componentes de la remuneración total.**



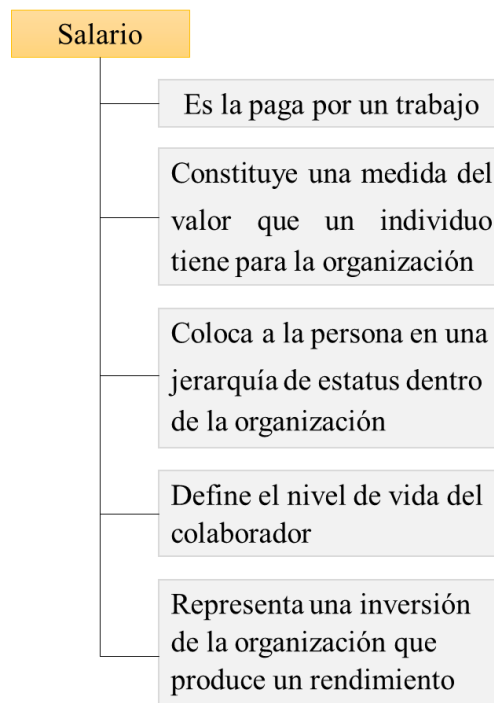
Fuente: Chiavenato 2009

Para Chiavenato (2009) “La remuneración es el pago en especie y el salario es el pago en dinero” (p 285). El salario hace parte de la remuneración total y es la principal forma que usan las organizaciones con sus empleados. El salario puede ser nominal y real, el primero hace referencia al pago que recibe un empleado por la tarea realizada, este debe ajustarse cada cierto tiempo para que no se dé pérdida del poder adquisitivo. El salario real hace referencia al disponible que tiene un empleado para adquirir sus bienes o mercancías, y que puede pagar con su salario (el cual recibe de forma quincenal o mensual) equivale al poder adquisitivo; por lo tanto, el salario nominal debe actualizarse para poder actualizarlo al salario real del empleado y este pueda satisfacer sus necesidades. (Chiavenato, 2009, p 286)

Adicional, se hace énfasis en lo que muchos conocemos como el salario mínimo, donde se evidencia una intervención del estado en el mercado de trabajo como resultado de acuerdos entre empleadores y empleados. Es la remuneración más baja que se permite por ley y que se les otorga a los empleados de un país. El salario mínimo permite una subsistencia mínima de las personas,

por lo tanto, los empleadores no pueden disminuir el salario mínimo que establezca el gobierno de un país (Chiavenato, 2009, p286).

**Gráfico 4** Definición Salario



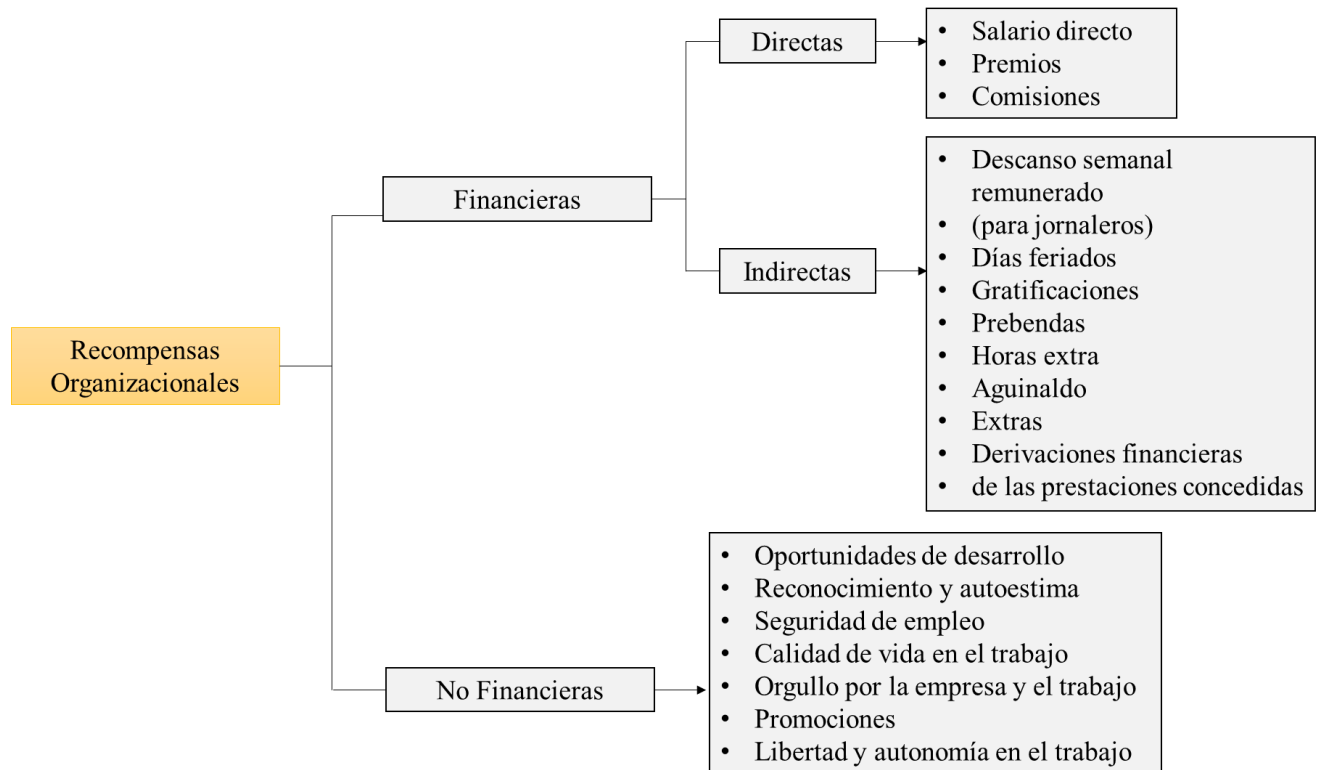
Fuente: Chiavenato 2009, creación propia

García (2009), habla de “premiar el desempeño de los trabajadores, buscando conservar la competitividad en el mercado laboral y manteniendo la equidad salarial interna acatando las leyes laborales que le rigen” (p 181).

Según Chiavenato (2009), a “las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos. De aquí se deriva el concepto de remuneración total” (p 283).

Así mismo, Chiavenato (2009) habla de las recompensas financieras y no financieras.

*Gráfico 5 Tipos de recompensas*



Fuente: Chiavenato 2009

En coherencia con el gráfico anterior, García (2009) también hace mención de:

“La compensación está compuesta por la compensación financiera que puede ser directa o indirecta, y la compensación no financiera. La compensación financiera se identifica como el proceso de remuneración o pago que reciben los trabajadores por su desempeño de las funciones derivadas de su empleo (Leal, 2004 citado en García 2009, p 182). La compensación no financiera la constituyen todos los reconocimientos no financieros que las personas tienen en cuenta y que ayudan a mantenerse en la organización, como son: las oportunidades de trabajo, el reconocimiento

y autoestima, la seguridad en el empleo, la calidad de vida en el trabajo, las promociones, la libertad y autonomía en el trabajo, entre otros” (p 182).

En la presente investigación es importante concentrarnos entonces en la compensación que se brinda a los empleados como recompensa (financiera indirecta y no financiera), de modo que los empleados se sientan motivados y den su máximo potencial (conocimientos y habilidades) en su puesto de trabajo. Como resultado final se obtiene el logro de los objetivos organizacionales y al mismo tiempo la satisfacción laboral, personal y profesional del empleado.

#### **4.1.3.4.2. Compensación emocional.**

Si bien existen diferentes conceptualizaciones acerca de que es el salario emocional, la mayoría de los autores coinciden en que es un término que se refiere a elementos no solo relacionados con el salario monetario, sino también a elementos que pueden permitir aumentar la satisfacción laboral de los empleados y por ende su permanencia en la organización (Rocco, 2009, p 23).

Para Poveda. Suraty, M & Mackay, R (2017), la compensación emocional se define como:

“toda aquella retribución no económica que un trabajador pueda obtener de una compañía o empresa, para que su objetivo sea incrementar de manera positiva un mejor ambiente laboral e incrementar su productividad, así como satisfacer las necesidades personales, familiares o profesionales que manifiesta, mejorando su calidad de vida y fomentando un buen clima organizacional” (p 9).

Ortega, Llanos y Traverso (2017), “se entiende como compensación, la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, las cuales favorecen los sistemas de retención y mantenimiento dentro de las organizaciones” (p 114).

Rocco (2009), expresa que:

“Al ser el sueldo económico el factor más importante para permanecer en una organización, las tendencias de compensaciones han ido cambiando y modificándose. Los empleadores se han visto en la obligación de realizar un análisis de que es lo que puede satisfacer a un trabajador más allá de lo monetario, y se han dado cuenta de que invertir en la satisfacción personal de los mismos es el camino a seguir” (p 24).

En pleno siglo XXI las organizaciones han identificado que deben ofrecer a sus empleados más que un salario fijo, deben darse a la tarea de conocer acerca de las realidades que mueven sus vidas, no solo en el aspecto profesional, sino también en el aspecto personal y familiar. Según Rocco (2009) “El salario emocional implica comprender que el trabajador no solo debe ser compensado con dinero, sino con aquello que le produzca, además, satisfacción psicológica, cambiando así las razones para permanecer en el trabajo” (p 26).

Las organizaciones que implementan la compensación emocional, lo hace con el fin de aumentar la satisfacción laboral de sus empleados, buscar que se sientan motivados y valorados. Así mismo, las organizaciones se proyectan más competitivas y más atractivas para retener y atraer talento humano calificado. (Rocco, 2009, p 33) “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, p 33)

Otro aspecto importante, es que los directores de gestión humana deben considerar que todos los empleados vinculados son seres humanos diferentes entre sí. Por lo general, se pueden encontrar la combinación de diferentes generaciones al interior de las organizaciones, para lo cual el plan de compensación emocional debe tener en cuenta todos estos aspectos. Burrillo (2018) afirma que:

“el entorno de la organización moderna no sólo es multicultural o con diversidad de género, sino también es multigeneracional. En realidad, el lugar de trabajo siempre ha sido multigeneracional, hasta cierto punto, pero ahora más que nunca es necesario abordar las diferencias entre los estilos de trabajo de cada generación” (artículo en línea: <https://medium.com/@goodrebels/c%C3%B3mo-motivar-a-todos-desde-los-baby-boomers-hasta-los-centennials-f34e77587151>).

Lo anterior es un reto importante que están asumiendo los gerentes debido a que cada generación tiene factores motivantes diferentes. Según Burrillo (2016) en Good Rebels se encuentran:

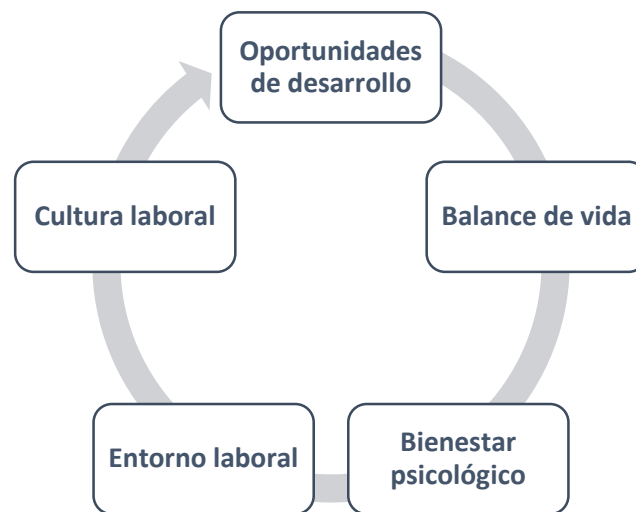
“trabajando duro para crear una organización más centrada en las personas; una organización que se enfoque primero en los individuos y segundo en la organización. (...) Para que un lugar de trabajo multigeneracional se mantenga motivado, es importante entender cómo los individuos pueden diferir entre uno y otro cuando se refiere a estilos de trabajo y las razones que tienen para quedarse” (artículo recuperado de: <https://medium.com/@goodrebels/c%C3%B3mo-motivar-a-todos-desde-los-baby-boomers-hasta-los-centennials-f34e77587151>).

Abad (2005) “Las personas en si no son leales a una empresa, sino que se comprometen con ella de acuerdo a como se valora su trabajo y lo que la misma representa para ellos, y los beneficios que puede ofrecerles. Un salario emocional bien administrado podría ser capaz de ganar este compromiso. La ventaja de ello es que un empleado comprometido tiene menos probabilidades de dejar la compañía, que uno insatisfecho y descontento con sus condiciones de trabajo” (Abad, 2005 citado en Rocco, 2009).

#### **4.1.3.4.3. Beneficios de la compensación emocional.**

Gabriela Zavala (2014) directora comercial de la empresa Grupo de Asesores de Negocios, en un artículo del Newsletter Entorno, propone cinco elementos de compensación emocional “que todas las organizaciones deberían tener en cuenta, puesto que es importante que los empleados encuentren en su trabajo satisfacción emocional” (2014 p 3).

**Gráfico 6 Elementos de la compensación emocional**



Fuente: Gráfico elaboración propia tomado de Newsletter Entorno

- **Oportunidades de desarrollo.**

Terán (2017), “Toda organización debe tener en claro la importancia que tiene invertir en su talento humano, diseñando programas de capacitación que le permitan potencializar sus competencias y a su vez, adquirir nuevos conocimientos” (citado en Bastidas & Bustamante 2018, p 9).

Hoy día las empresas deben buscar diferenciarse de la competencia, buscando convertirse en uno de los mejores lugares para trabajar; ya sea por ser una empresa que ofrece condiciones flexibles o por el apoyo que les brinda directamente a sus empleados. La Formación, el desarrollo

profesional, reconocimiento, comprensión, empatía, comunicación, son demandas que surgen dentro del entorno laboral y que los empleadores deben atender (Caldera y Giraldo, 2013, p 41).

- **Balance de vida.**

Terán (2017), “Hoy en día el balance de vida es un tema muy complejo, puesto que no todas las organizaciones realizan estrategias alineadas a mejorar la calidad de vida del trabajador, brindándoles un equilibrio en el aspecto, familiar, laboral y social. Por lo tanto, los directivos de las empresas, deben darle más atención a este factor, ya que repercute significativamente en el nivel de satisfacción del personal” (citado en Bastidas & Bustamante 2018, p 9).

Sin embargo, Caldera y Giraldo (2013) afirman, que “las empresas han comenzado diversos esquemas para balancear la vida personal, familiar y profesional. Algunos van en la línea de asegurar la salud personal, otros son esquemas flexibles de trabajo que facilitan la convivencia del colaborador con sus familias y generan lo que se llama empresas familiarmente responsables” (p 40).

- **Bienestar psicológico.**

Terán (2017), “Se refiere al buen estado de salud mental que tiene el colaborador, afrontando positivamente los factores del clima y la cultura que forman parte de su trabajo” (citado en Bastidas & Bustamante 2018, p 9). Toda organización debe tener en cuenta que el bienestar psicológico es un aspecto muy importante en la salud de los colaboradores.

- **Entorno laboral.**

Si bien es cierto, Terán (2017) “la satisfacción sobre el entorno laboral va a depender mucho de la percepción de cada colaborador. Sin embargo, es de vital importancia que las compañías, generen condiciones de trabajo adecuadas, como, por ejemplo, jornadas flexibles, un liderazgo transformacional, estilos de comunicación efectivos y áreas de trabajo en óptimas

condiciones, lo cual influirá positivamente en el colaborador, generando un alto grado de satisfacción y motivación” (citado en Bastidas & Bustamante 2018, p 9).

- **Cultura laboral.**

Terán (2017) “Las organizaciones deben tener un conjunto de valores, políticas y creencias que no solo estén centradas en la productividad, sino también, en la calidad de vida laboral que les ofrecen a sus colaboradores (citado en Bastidas & Bustamante 2018, p 9).

Según Caldera y Giraldo (2013) “La cultura organizacional conforma también el salario emocional. No se trata únicamente de los documentos que la representan (misión, visión y valores organizacionales) sino de cómo los viven todos sus miembros” (p 41).

Los beneficios que el salario emocional brinda se da en doble sentido; por un lado, la organización y por el otro lado los empleados. Para las organizaciones se traduce en empleados motivados, que conectan sus objetivos personales con los objetivos organizacionales, siendo así más productivos. Para los empleados se traduce en un abanico de posibilidades de mejorar la calidad de vida a nivel personal, profesional y familiar. En este sentido, Gómez (2011) manifiesta que existen “una serie de beneficios que ayudan a incrementar el nivel de productividad y competitividad de la empresa. Básicamente se traducen, en una palabra: motivación, y son: reconocimiento personal y laboral, incentivar a las personas, cultura y valoración del compromiso mutuo y la planificación del trabajo” (p 8 -9).

Atrás quedaron las organizaciones que creen que solo con la remuneración económica pueden mantener motivados a sus empleados. En palabras de Rocco (2009):

“La irrupción del concepto de salario emocional viene a demostrar, en gran medida, que la recompensa monetaria ya no es suficiente para mantener a los trabajadores satisfechos y alineados con los objetivos de sus trabajos y sus empresas. Al haber una escasez de

talentos, los individuos ya no solo se conforman con un sueldo competitivo de mercado, sino que entienden que pueden exigir algo más al empleador que una recompensa monetaria” (p 27).

Por último, Ortega (2016) menciona que cuando las organizaciones, incluyen el salario emocional en sus políticas retributivas, de compensación y de reconocimiento, son varios los beneficios que se obtienen:

“Índices de rotación y absentismo bajos, reducción de gastos en relación a los procesos (reclutamiento, selección, formación y gestión de personas), aumento de los niveles de satisfacción, motivación y compromiso emocional de las personas y en consecuencia las personas alcanzan mayores índices de productividad y de competitividad, Disminuyen los niveles de ansiedad y estrés de las personas pues pueden compatibilizar y equilibrar su vida laboral con la profesional y Mejora la calidad de vida de las personas, su bienestar y su felicidad” (p 30).

#### ***4.1.4. Tendencias de gestión humana***

Idalberto Chiavenato (2009), en su libro Gestión del talento humano habla de los desafíos de la administración de personas. El mundo está cambiando de manera acelerada e intensa. En la historia de la humanidad siempre ha habido cambios, pero actualmente son muchos los desafíos a los cuales nos estamos enfrentando, debido a la velocidad y tamaño con el que están ocurriendo. Según Chiavenato (2009) “Diversos factores contribuyen a lo anterior: los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, legales, políticos, demográficos y ecológicos actúan de forma conjunta y sistémica, en un campo de fuerzas dinámicas que produce resultados inimaginables y que coloca a las organizaciones en la incertidumbre y la imprevisibilidad” (p 2).

Así entonces, el área de gestión humana también ha tenido cambios importantes, se habla de cómo los directivos han cambiado hasta la forma en que es llamada el área al interior de las organizaciones, se habla de gestión humana, gestión del talento humano, administración de talento, etc. Las organizaciones del siglo XXI deben considerar los cambios acelerados que se han venido presentando, debido al entorno competitivo y dinámico que caracteriza a la era del conocimiento. Hoy día la tarea de un director de gestión humana es centrarse en las personas y revolucionar su papel dentro de la organización. Más que un área de apoyo, debe ser un área que se conecte estratégicamente con la planeación estratégica de toda la organización. (Chiavenato, 2009, p 2).

Otro autor de los últimos tiempos que habla de la tendencia de la administración de los recursos humanos es Dave Ulrich. Según Ney Días (2016) en su artículo “Dave Ulrich: visionario en la gestión de las personas” expone como este reconocido consultor, consejero y conferencista internacional:

“ha cambiado la forma en que pensamos en las organizaciones y delineado las capacidades de aprendizaje, colaboración, gestión del talento y cambio cultural. En el área de la gestión humana, ha redefinido la profesión de recursos humanos. Tanto es así, que es llamado el padre de los recursos humanos modernos y líder de pensamiento de los recursos humanos por sus múltiples contribuciones a esta disciplina en los temas de resultados, gobernanza, competencias y prácticas” (artículo en línea: [https://gestion.com.do/pdf/031/De\\_Portada.pdf](https://gestion.com.do/pdf/031/De_Portada.pdf)).

Ulrich (1997) en su libro Recursos Humanos Champions habla de cómo los recursos humanos pueden cobrar y producir resultados, donde busca centrarse menos en los profesionales de recursos humanos y más en sus prácticas, y en cómo estos aportan valor a la organización. El objetivo de Ulrich es “ayudar a cualquier gerente a crear procesos organizativos más competitivos, y en particular, ayudar

a los profesionales de recursos humanos a definir nuevas agendas para sus roles en las organizaciones competitivas del futuro” (p 48).

A continuación, una mirada del antes y el después en los roles del profesional de Recursos Humanos:

**Tabla 2 Roles del profesional RRHH el antes y el después**

<b>ANTES</b>	<b>AHORA</b>
Operativos	Estratégicos
Objetivos Cualitativos	Objetivos Cuantitativos
Policías	Socios
Acciones de corto plazo	Acciones de largo plazo
Rol administrativo	Rol consultivo
Orientados funcionalmente	Orientados a los negocios
Centrados en lo interno a lo externo	Centrados en lo interno a lo externo Y LOS CLIENTES
Reactivos	Proactivos
Centrados en las actividades	Centrados en las soluciones

Fuente: Elaboración propia tomado del libro Recursos Humanos Champions Dave Ulrich

Atrás quedo la forma en que los profesionales de recursos humanos eran vistos, en la actualidad estos deben cumplir con roles y retos más complejos que aporten a la generación de valor. Ulrich (1997), afirma que,

“para crear valor y obtener resultados, los profesionales de recursos humanos deben comenzar centrándose, no en las actividades o el trabajo de recursos humanos, sino en la definición de los aportes que garantizan los resultados del trabajo. Definidos los aportes, se pueden estipular loa roles y actividades de los socios de negocios” (p 54).

#### ***4.1.5. Organización objeto de estudio***

El Comité Privado de Asistencia a la Niñez – PAN es una es una corporación que lleva 50 años trabajando para restablecer los derechos y las sonrisas de los niños, niñas, jóvenes y adolescentes en situación de vulneración en nuestro país y cuenta actualmente con 394 empleados. Desarrolla y opera programas de protección en Atención especializada (Internado, Hogares de paso y Hogares Sustitutos) y programas de protección preventiva integral (Jardines Infantiles, Centros Desarrollo Infantil, Hogares Infantiles), programa Construyendo futuro enfocado en orientación vocacional y empresas conscientes (responsabilidad social al interior de las empresas). La Corporación empresa objeto de estudio, cuenta con algunos incentivos no monetarios, pero en los procesos de reinducción que realiza el área de recursos humanos se deja ver que no todos los empleados conocen y valoran los beneficios que la empresa brinda, adicional a la compensación fija por las tareas realizadas. Manifiestan tener una carga laboral alta debido a la complejidad en la operación de los programas que se operan y cada vez, son más demandantes de beneficios extras aludiendo a la motivación laboral.

La organización viene experimentando cambios importantes, puesto que en los últimos seis años han entrado y salido tres directores ejecutivos de la corporación, luego de la salida de la directora ejecutiva que duró 26 años. Este cambio no fue fácil de aceptar para muchos de los empleados que estaban acostumbrados al proteccionismo en muchas de las tareas que realizaban diariamente. Desde febrero del año 2019 se dio el último cambio de dirección ejecutiva y en el mes de julio se dio cambio también de la dirección de talento humano. Por lo tanto, la corporación replanteo su estrategia para los próximos cinco años y definió su propósito, el cual es “Transformar vidas a través del afecto”. En ese sentido, como reto importante de la estrategia definida, está el de consolidar la gestión del talento humano de la corporación, y se busca lograr mediante: 1) el

aumento de la productividad de los equipos de trabajo al interior de la organización. 2) Atraer, retener y formar talento de alto valor para la corporación y 3) Mejorar la cultura y clima organizacional.

En la corporación el área de talento humano venía teniendo fallas, a tal punto que esta no era tenida en cuenta en muchos de los procesos que se desarrollaban con los empleados. Esta función la asumían directamente las coordinadoras de los programas, pero con desconocimiento en algunos procesos y procedimientos que corresponden principalmente a talento humano. El reto importante para los profesionales del área al interior de la empresa es contribuir a la implementación del plan estratégico definido. El rol del director de recursos humanos en el Comité PAN es aportar estratégicamente y ayudar a fortalecer las capacidades organizacionales con las que se cuentan y desarrollar las capacidades que no se tienen; para lograr la implementación del nuevo modelo de negocios, el cual busca transitar de brindar una asistencia a ser un agente de transformación social, que impacta comunidades.

Con el nuevo planteamiento estratégico la organización tiene definido para los próximos cinco años asumir los siguientes retos, los cuales se encuentran identificados en unos focos estratégicos y alineado a las capacidades organizacionales que se requieren para crecer, perdurar y sostener la organización en el tiempo.

**Tabla 3. Retos, focos estratégicos y capacidades de la organización**

<b>RETOS</b>	<b>FOCOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>CAPACIDADES ORGANIZACIONALES</b>
1. Reducir la dependencia de recursos del estado.	1. Sostenibilidad y crecimiento	1. I+D+i social
2. Consecución de recursos frescos con donaciones y de cooperación.	2. Financiación	2. Gerencia de proyectos
3. Desarrollar nuevos modelos de ingresos.	3. Diversificación	3. Gestión en redes
4. Desarrollar nuevos productos y servicios.	4. Comercialización	4. Gestión tecnológica y digital
	5. Relacionamiento	<b>5. <u>Gestión del conocimiento</u></b>
	6. Innovación social	6. Gestión Comercial
	<b>7. <u>Desarrollo Humano</u></b>	7. Gestión de liderazgo
	8. Digital	

5. Fortalecer las relaciones y la comunicación con el entorno.		
6. Fortalecer la gestión del conocimiento y el aprendizaje.		
<b>7. <u>Consolidar la gestión del talento humano.</u></b>		
8. Generar transformación con enfoque humano.		

Fuente: Extraída de documento privado Plan estratégico de la Corporación Comité Privado de Asistencia a la Niñez PAN.

Como se observa en la tabla anterior, el equipo de gestión humana de la corporación tiene como fin, trabajar en el reto 7 “Consolidar la gestión del talento humano”, y como parte de las actividades claves a desarrollar por la dirección de recursos humanos, esta potencializar las capacidades y habilidades de los empleados de la organización y que estos se vean reconocidos por el logro de sus objetivos profesionales.

Para emprender dicha acción es importante comenzar con establecer un plan de bienestar para la organización, donde los empleados realmente valoren los beneficios emocionales que se otorgan y se han venido brindado por años, pero que no son reconocidos por los empleados como los directivos esperan. Es decir, que se brindara a la corporación un plan de bienestar que apunte al logro de los objetivos estratégicos de la organización, establecidos en el plan estratégico actual y que busca que la Corporación Comité PAN, se diferencie de la competencia y se vea como una empresa social que transforma vidas, no solo a través de los servicios que presta sino también, impactando la vida de sus empleados. Es por esto que el Comité PAN busca alinear los objetivos organizacionales a los objetivos personales y familiares de los empleados actuales y futuros. Y de esta manera disminuir la rotación de personal y atraer los mejores talentos a la organización.

## 5. Metodología

### 5.1. Tipo de estudio

Se llevó a cabo una investigación de tipo cualitativa, puesto que se buscó identificar las percepciones que tienen los empleados de la Corporación Comité Privado de Asistencia a la Niñez – PAN con respecto a la compensación emocional vs la motivación laboral. Se indagaron situaciones y acciones que motivan a los empleados de la organización, con el fin de elaborar un plan de bienestar, que proporcione los beneficios no salariales que necesitan los empleados para potencializar sus habilidades y talentos, en los cargos que ocupan al interior de la organización. Como resultado en el mediano y largo plazo esta contar con empleados comprometidos y alineados al logro y cumplimiento de las metas estratégicas propuestas por la corporación para los próximos cinco años.

Según Bonilla – Castro (1989), “La investigación cualitativa intenta hacer una aproximación global de las situaciones sociales para explorarlas, describirlas y comprenderlas de manera inductiva. Es decir, a partir de los conocimientos que tienen las diferentes personas involucradas en ellas y no deductivamente, con base en hipótesis formuladas por el investigador externo. Esto supone que los individuos interactúan con los otros miembros de su contexto social el significado y el conocimiento que tienen de sí mismos y de su realidad”. (citado en Bonilla- Castro y Rodríguez, 2013).

Hernández Sampieri; Fernández & Baptista (2014) en su libro Metodología de la investigación expresan que “la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. Asimismo, aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad (p 16). Punch, 2014; Lichtman, 2013; Morse, 2012;

Encyclopedia of Educational Psychology, 2008; Lahman y Geist, 2008; Carey, 2007, y DeLyser, 2006 “El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados” (citado en Hernández Sampieri; Fernández & Baptista, 2014, p 358).

## **5.2. Sujetos de estudio**

La investigación se llevó a cabo al interior de la Corporación Comité Privado de Asistencia a la Niñez – PAN. La población fueron los empleados vinculados a la organización. En la presente investigación, como directora de recursos humanos se gestionó el apoyo de los coordinadores de las áreas, programas y la dirección ejecutiva de la corporación para la realización de la encuesta, de manera que permitiera conocer las percepciones actuales de los empleados respecto a identificar el efecto de la compensación emocional en la motivación laboral.

Según Hernández Sampieri; Fernández & Baptista (2014), la selección de la muestra puede ser probabilística y no probabilística. “Las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización. Se utilizan en diversas investigaciones cuantitativas y cualitativas” (p 189). Para la investigación, teniendo en cuenta el enfoque cualitativo, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor y como lo expresa Hernández Sampieri; Fernández & Baptista (2014) “logran obtener los casos (personas, objetos, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos” (p 190).

Teniendo en cuenta lo anterior, se definió la muestra dirigida o no probabilística:

Total, empleados: 361

### **5.3. Fuentes**

Se utilizaron fuentes primarias (políticas y documentos existentes en la organización) para la recolección de la información que pudiera servir de apoyo en la investigación.

### **5.4. Técnicas e Instrumento de producción de datos**

La técnica que se utilizó en el estudio fue la encuesta. Se propuso llevar a cabo un cuestionario semiestructurado que permitiera conocer las percepciones y motivaciones que tienen los empleados de la organización en general, para conocer en detalle aspectos claves que accedieron a un diagnóstico más detallado de la situación de estudio. Hernández Sampieri; Fernández & Baptista (2014), expresan que “las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (p 403).

### **5.5. Recolección de información**

Es importante mencionar que debido a la situación presentada a nivel mundial a causa de la pandemia por el Covid 19, la recolección de información se llevó a cabo de manera virtual, considerando las recomendaciones de distanciamiento social emitido por el gobierno nacional durante la cuarentena.

El cuestionario se realizó a través de la plataforma Google Form buscando que la encuesta fuera diligenciada de forma rápida, y fuera fácil y sencillo para los empleados resolverla. Previamente al inicio de la recolección de datos se obtuvo el permiso del director ejecutivo de la corporación para dar inicio a la realización del estudio, el cual se dio de la siguiente manera:

Se envió por correo electrónico y por los grupos de WhatsApp el link del cuestionario formulado en Google Form para que fuera diligenciado por los empleados. Junto a dicho cuestionario se explicaron los objetivos del estudio y se garantizaba la confidencialidad de todos los datos personales.

### ***Ilustración 1 Ecard diseñada***



Fuente: Elaboración en apoyo con el área de comunicaciones y diseño de la Corporación Comité Privado de Asistencia a la Niñez pan

### **Texto que acompañó la Ecard:**

Familia PAN, su bienestar es lo más importante para nosotros.

Por eso, queremos conocer sus percepciones puntuales y sinceras con respecto a nuestra organización a través de esta encuesta. Los resultados nos permitirán identificar las principales necesidades y motivaciones para fortalecer nuestro plan de bienestar.

**Link para diligenciamiento de la encuesta:** <https://n9.cl/g2tu>

## **5.6. Análisis de datos**

La encuesta enviada a los empleados de la organización fue dividida de la siguiente manera:

**Aspectos demográficos:** donde se solicitaron datos básicos de los empleados como cargo, área o programa al que se encuentra vinculado en la organización, tipo de contrato, años de antigüedad, salario devengado, edad, género, nivel de estudios, estrato socioeconómico y número de hijos.

**Satisfacción laboral:** en este ítem las preguntas se enmarcaron con el fin de conocer el estado actual del empleado respecto a su cargo, jefe directo, relaciones con compañeros, claridad en sus funciones y responsabilidades, etc. Información que permitiera conocer el estado actual de satisfacción del empleado en la corporación.

**Motivación laboral:** las preguntas intentaron conocer las motivaciones de los empleados y a su vez las percepciones que tienen respecto a las condiciones actuales que les brinda la corporación.

**Calidad de Vida:** en este ítem se buscó identificar el conocimiento que tienen los empleados de la corporación frente a los beneficios que ofrece la empresa y como estos les ha

brindan calidad de vida. Se preguntó sobre que es la compensación emocional y que tipo de beneficios quisieran que la organización implementara.

En el análisis de datos se utilizaron porcentajes y gráficos según la información obtenida y en relación con las preguntas de investigación, donde se detallaron los resultados y variables que permitieron una mejor interpretación de las respuestas obtenidas.

### **5.6.1. Resultados y análisis de la encuesta**

La encuesta fue diligenciada por un total de 361 empleados, como lo mencione anteriormente la corporación cuenta con 361 empleados vinculados, de los cuales 33 personas no diligenciaron la encuesta. Cuando se indago por qué muchos informaron que no contaban con internet y equipo (computador y celular) para el diligenciamiento de la encuesta, y debido también a que su vivienda se encuentra en zonas donde no es fácil el acceso a estos recursos.

- **Aspectos Demográficos**

**Pregunta 1:** Cargo que ocupa en la organización.

Los empleados que diligenciaron la encuesta tienen los siguientes cargos al interior de la organización:

**Tabla 4. Cargos mencionados en la encuesta**

<b>CARGO</b>	<b>N°</b>
Director ejecutivo	1
Directora Talento humano	1
Directora Financiera y Contable	1
Directora Administrativa	1
Coordinadora de Comunicaciones	1
Coordinador de Proyectos Especiales	1

Coordinadora programas Prevención Medellín y Suroeste	1
Coordinadora programas Protección	1
Coordinadora programa Construyendo Futuro	1
Coordinadora Hogar de paso	1
Líder programas prevención suroeste	1
Líder de procesos	19
Profesional en diseño y comunicación	1
Profesional de Nómina y Seguridad Social	1
Contadora	1
Profesional en SST	1
Asistentes Administrativos	22
Auxiliar de compras	1
Auxiliar de Bodega	1
Auxiliar de Mantenimiento	5
Agentes educativos Docentes	109
Auxiliares docentes	43
Psicosociales	5
Psicólogos	25
Trabajadores sociales	20
Nutricionistas	12
Servicios generales	79
Enfermeros	5
<b>TOTAL</b>	<b>361</b>

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

**Pregunta 2:** Área o programa al que pertenece

La corporación tiene como actividad principal la operación de proyectos, por lo tanto, en la pregunta dos se relacionan las personas y el programa en que se encuentran vinculados actualmente.

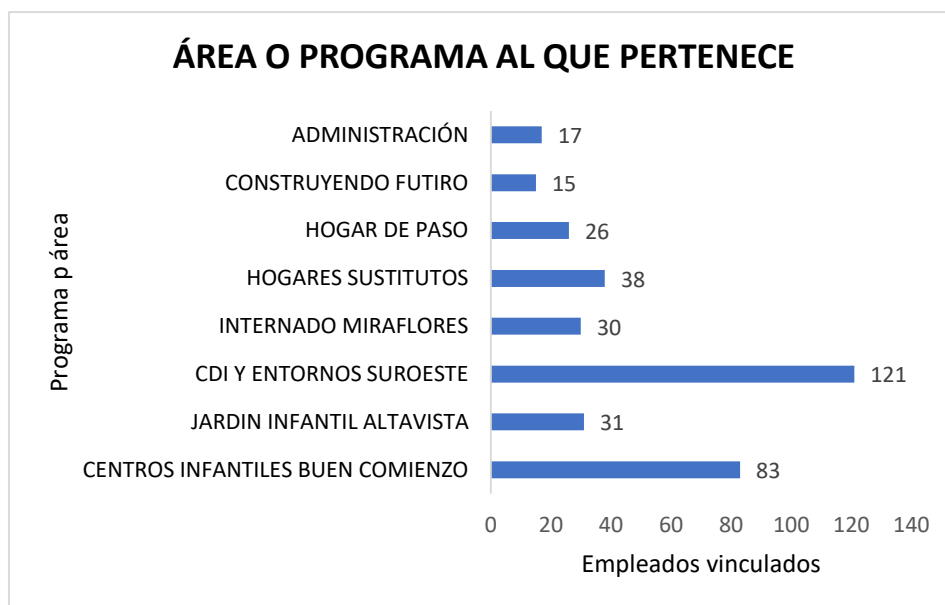
**Tabla 5. Área o programa al que pertenece**

PROGRAMA O ÁREA	N°
CENTROS INFANTILES BUEN COMIENZO	83
JARDIN INFANTIL ALTAVISTA	31
CDI Y ENTORNOS SUROESTE	121
INTERNADO MIRAFLORES	30
HOGARES SUSTITUTOS	38
HOGAR DE PASO	26

CONSTRUYENDO FUTURO	15
ADMINISTRACIÓN	17

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

**Gráfico 1. Área o programa al que pertenece**



Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

Como se evidencia la mayoría del personal se encuentra vinculado a los programas, las personas vinculadas al área administrativa o área de apoyo como se conoce en el organigrama son solo 17 personas, distribuidos en dirección, área talento humano, área financiera y contable, área administrativa, comunicaciones y proyectos especiales. Estas áreas son las que brindan el apoyo y soporte a los programas para su correcta ejecución.

**Pregunta 3: Tipo de contrato**

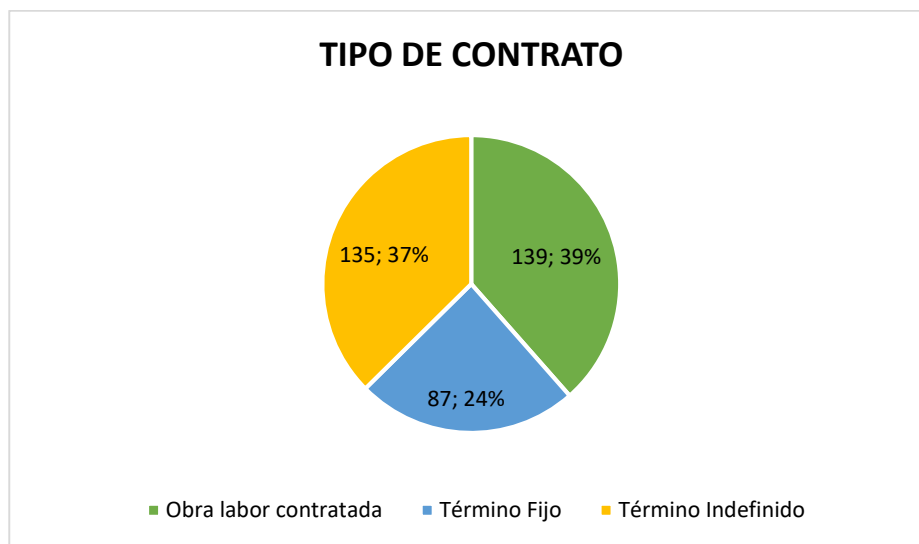
**Tabla 6. Tipo de contrato**

TIPO DE CONTRATO	N°
Obra labor contratada	139
Término Fijo	87

Término Indefinido	135
Total	361

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

**Gráfico 2. Tipo de gráfico**



Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

Comité Privado de Asistencia a la Niñez PAN es una corporación sin ánimo de lucro, el 39% de los empleados se encuentran vinculados por contrato obra labor contratada, sigue un 37% de los empleados vinculados por contrato indefinido y un 24% se encuentra a término fijo. La modalidad de contratación que tiene actualmente la corporación depende de las contrataciones que se realizan con entidades públicas y /o privadas, que por lo general no superan los 12 meses. La relación laboral con el personal que ejecuta los proyectos la ejerce directamente la corporación, por eso en su mayoría los contratos son a término por obra labor y término fijo.

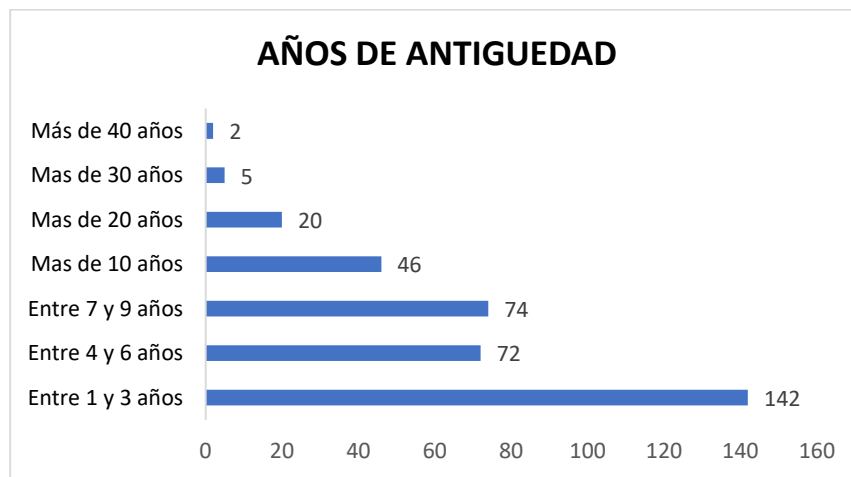
**Pregunta 4:** Años de antigüedad en la organización.

**Tabla 7. Años de antigüedad**

<b>AÑOS DE ANTIGÜEDAD</b>	<b>N°</b>
Entre 1 y 3 años	142
Entre 4 y 6 años	72
Entre 7 y 9 años	74
Más de 10 años	46
Más de 20 años	20
Más de 30 años	5
Más de 40 años	2
Total	361

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

**Gráfico 3. Años de Antigüedad**



Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

Como se muestra en el gráfico, la mayoría de los empleados vinculados a la organización tienen una antigüedad entre 1 y 3 años (142 empleados), entre 7 y 9 años (74 empleados), entre 4 y 6 años (72 empleados). También se evidencia que 27 empleados llevan en la corporación más de 20 años. Estos últimos han evidenciado el crecimiento y la transformación de la organización, sin embargo, el gráfico indica que hay un grupo de empleados vinculados de forma reciente (entre uno y tres años), esto puede significar un nivel de rotación para la empresa, debido a l tipo de contratación que se brinda por la operación de los programas.

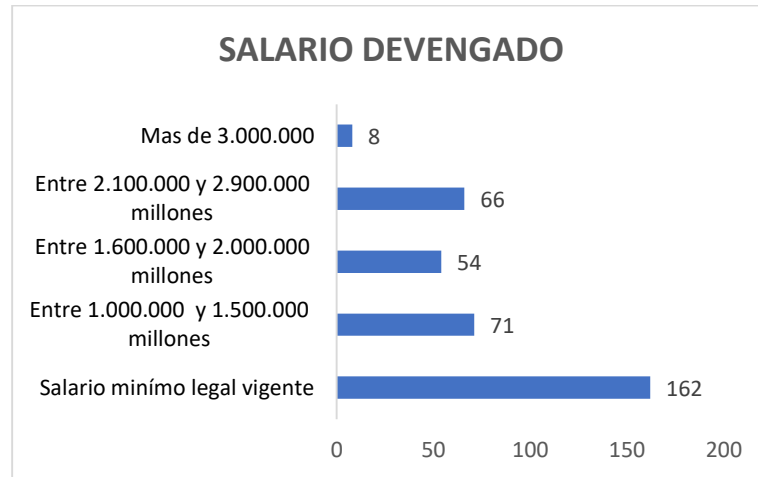
## Pregunta 5: Salario devengado

Tabla 8. Salario devengado

SALARIO DEVENGADO	N°
Salario mínimo legal vigente	162
Entre 1.000.000 y 1.500.000 millones	71
Entre 1.600.000 y 2.000.000 millones	54
Entre 2.100.000 y 2.900.000 millones	66
Más de 3.000.000	8
<b>Total</b>	<b>361</b>

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

Gráfico 4. Salario devengado



Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

En la corporación la mayoría de los empleados vinculados se ganan un salario mínimo legal vigente (162 empleados). Solo 8 personas ganan más de tres millones de pesos en la corporación. Los salarios que actualmente se tienen estipulados no son altos y dependen de los contratantes (entidades públicas en su mayoría), puestos que estos son los que asignan el presupuesto de los programas y a su vez el valor a pagar según los cargos.

Como acción frente a esta situación desde el área financiera y de talento humano de la organización, se realizó un estudio de mercado sobre los salarios que se ofrecen por otras

corporaciones con la misma actividad económica. Con la información recolectada se estableció al interior de la corporación un salario un poco más competitivo, para lograr mantener la retención de los empleados vinculados. Es importante mencionar que la organización, aunque es auto sostenible y no depende hoy día de donaciones, aún no cuenta con la capacidad para pagar salarios altos, por esta razón solo se puede brindar aumento a cargos estratégicos dentro de los programas para evitar la rotación.

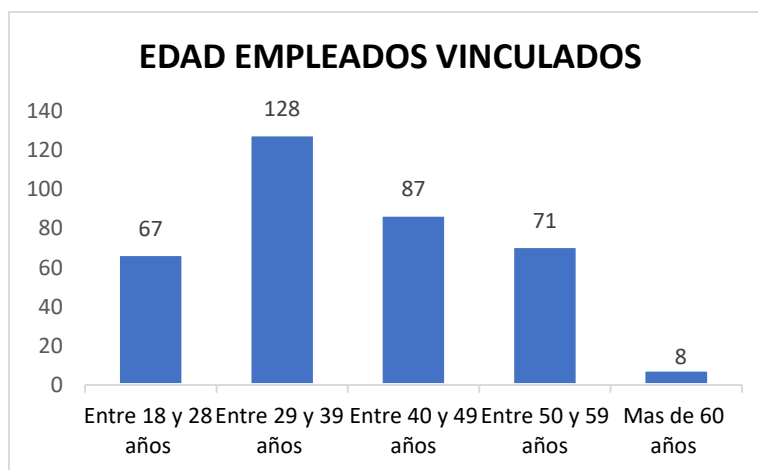
**Pregunta 6:** Edad de los empleados vinculados

**Tabla 9. Edad empleados vinculados**

<b>EDAD</b>	<b>N°</b>
Entre 18 y 28 años	67
Entre 29 y 39 años	128
Entre 40 y 49 años	87
Entre 50 y 59 años	71
Más de 60 años	8
<b>Total</b>	<b>361</b>

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

**Gráfico 5. Edad empleados vinculados**



Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

Como se observa en la tabla y el gráfico anterior, los empleados vinculados que se encuentran entre 29 y 39 años de edad representan el mayor número (128 empleados), seguidos de los que se encuentran en el rango entre 40 y 49 años (87 empleados); entre 50 y 59 años (71 empleados); entre 18 y 28 años (67) y mayores de 60 años (8 empleados).

Se interpreta que la organización cuenta con empleados que en su mayoría se encuentran en la edad más productiva. Sin embargo, también se puede ver las brechas generacionales que deben tenerse en cuenta, al momento de establecer una propuesta de bienestar que beneficie a todos los empleados vinculados a la organización y se sientan motivados laboralmente.

Adicional, hay personas que superan los 60 años de edad todavía vinculados a la organización y no han accedido a su pensión por vejez. Este hecho se presenta, debido a que fueron personas que iniciaron a cotizar pensión solo cuando ingresaron a la organización y, por ende, aunque por edad cumplen, no podrán llegar a las semanas cotizadas que se requieren para acceder a su pensión. Este es un problema para la organización, puesto que este personal se encuentra con un fuero de estabilidad especial, que no es muy productivo y que constantemente presentan incapacidades.

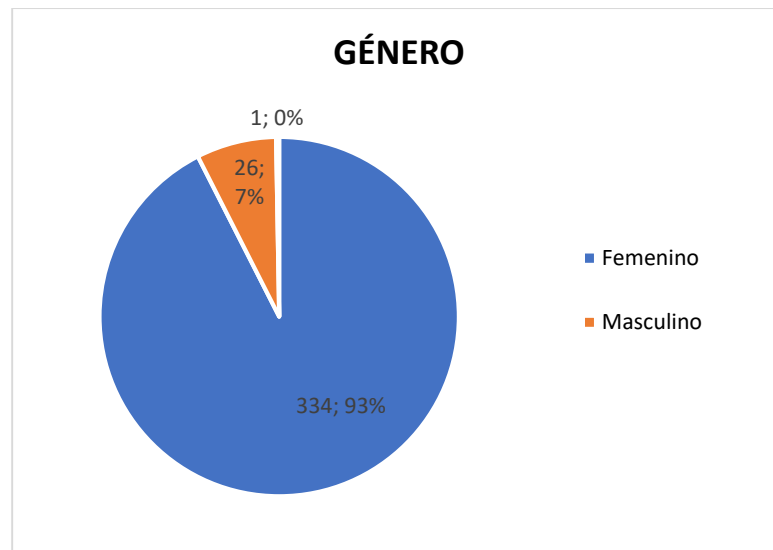
### **Pregunta 7: Género**

**Tabla 10. Género**

<b>GÉNERO</b>	<b>N°</b>
Femenino	334
Masculino	26
Prefiero no decirlo	1
Total	361

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

**Gráfico 6. Género**



Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

El 93% (334 empleados) son mujeres en la corporación, solo el 7% (26 empleados) son hombres y solo una persona prefiere no definir su género. Se puede interpretar que debido a los programas que se operan en las líneas de prevención y protección, Centros de Desarrollo Infantil, Jardines Infantiles, Internado y Hogares Sustitutos en su mayoría por ser docentes y personal de servicios generales son mujeres, para estos cargos, en su mayoría se presentan solo mujeres a las convocatorias.

**Pregunta 8:** Nivel de estudios

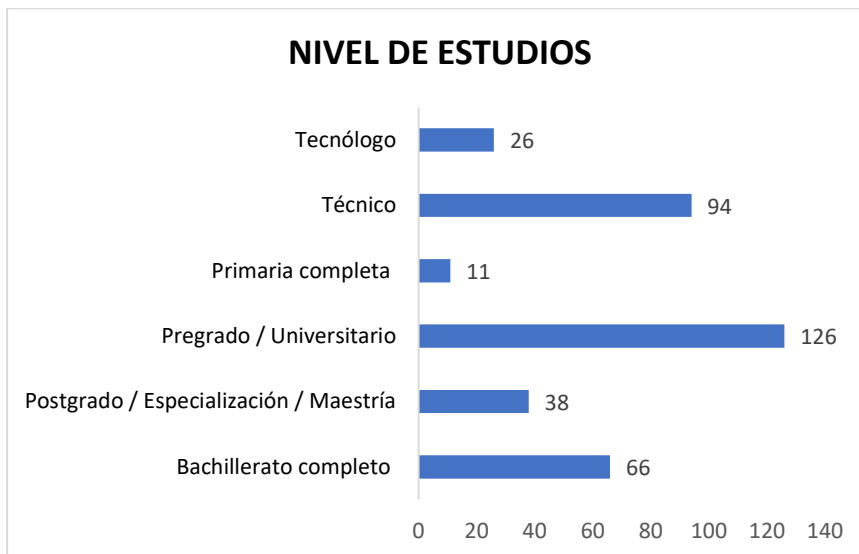
**Tabla 11. Nivel de estudios**

NIVEL DE ESTUDIOS	N°
Bachillerato completo	66
Postgrado / Especialización / Maestría	38
Pregrado / Universitario	126
Primaria completa	11
Técnico	94

Tecnólogo	26
<b>Total</b>	<b>361</b>

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

**Gráfico 7. Nivel de estudios**



Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

126 empleados de la corporación cuentan con su pregrado y solo 38 personas tienen una especialización y/o maestría. Como se observa en el gráfico, cierto número de los empleados de Comité PAN tienen un bachillerato y/o son técnicos, muy pocos no finalizaron la primaria completa. Esta información es relevante porque la Corporación en su plan de bienestar y plan de capacitación; pues deberían considerar el apoyo a este grupo de empleados, o por lo menos los que se encuentren interesados en continuar con su formación académica, de manera que esto contribuya al desarrollo personal y profesional del empleado.

**Pregunta 9: Estrato socioeconómico**

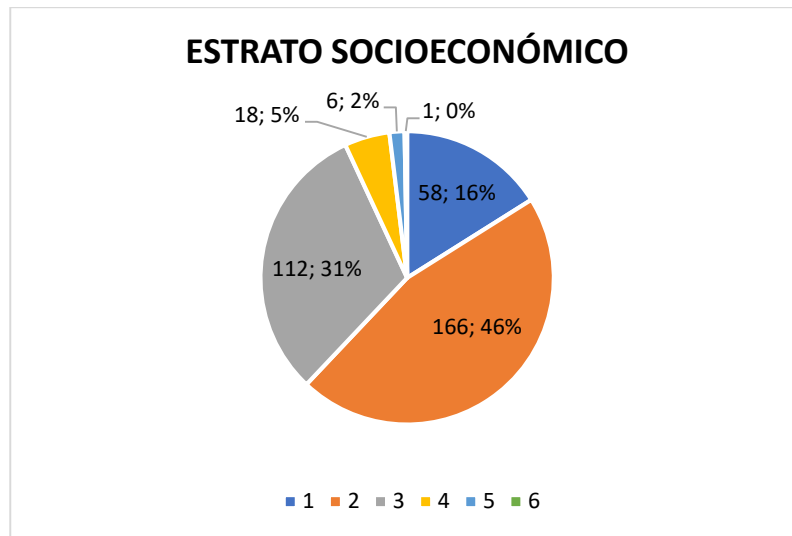
**Tabla 12 Estrato socioeconómico**

ESTRATO SOCIOECONÓMICO	N°
------------------------	----

1	58
2	166
3	112
4	18
5	6
6	1
<b>Total</b>	<b>361</b>

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

**Gráfico 8 Estrato socioeconómico**



Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

El 46 % (166) de los empleados de la corporación son de un estrato socioeconómico 2, el 31% (112) de los empleados son de estrato 3, el 16% (58) son de estrato 4, el 5% (18) son de estrato 4, el 2% (6) son estrato 5, solo una persona en la corporación es estrato 6, y una persona hace parte del estrato socioeconómico 1.

Esta información es importante porque al interior de la corporación la mayoría del personal se encuentra en un estrato socioeconómico 2, que vive en zonas vulnerables y también presentan situaciones sociales que deben atenderse. Por ello, en el plan de bienestar debe considerarse este

dato, y debe orientarse hacia la búsqueda de beneficios que ofrezcan una mejor calidad de vida a los empleados que hacen parte de este grupo.

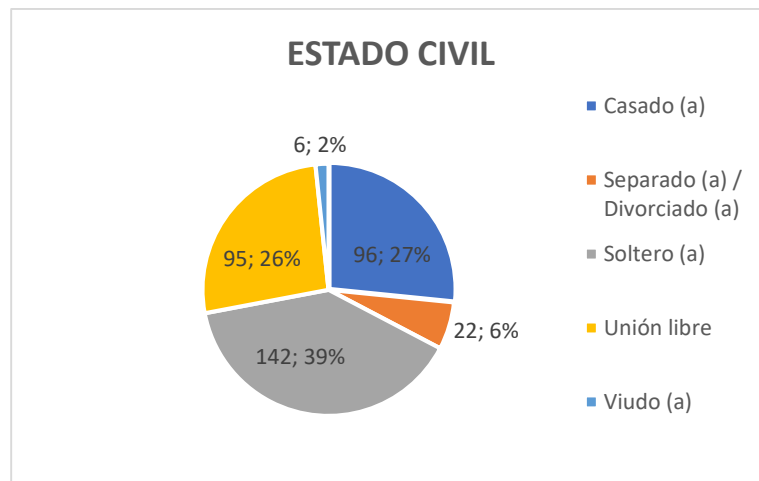
**Pregunta 10: Estado Civil**

*Tabla 13 Estado civil*

ESTADO CIVIL	N°
Casado (a)	96
Separado (a) / Divorciado (a)	22
Soltero (a)	142
Unión libre	95
Viudo (a)	6
<b>Total general</b>	<b>361</b>

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

*Gráfico 9 Estado Civil*



Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

En la corporación el 39% (142 empleados) son solteros, el 27% (95 empleados) son casados, el 26% (95 empleados) conviven en unión libre, el 6% (22 empleados) son separados o divorciados y el 2% (6 empleados) son viudos.

Se observa que gran parte de los empleados son solteros, esto hace que las aspiraciones y necesidades sean diferentes frente a los empleados que son casados y viven en unión libre, donde buscan beneficios no solo para sí mismos, sino sobre todo que beneficie su familia.

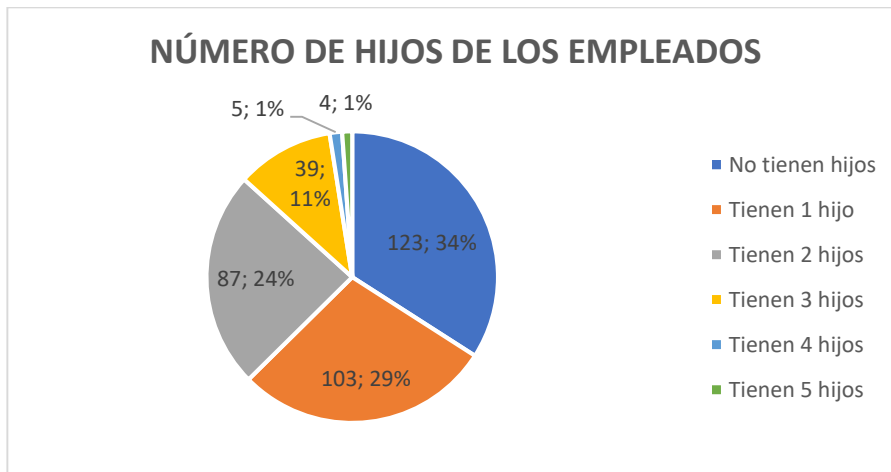
**Pregunta 11:** Número de hijos de los empleados

**Tabla 14** Número de hijos que tienen los empleados

NÚMERO DE HIJOS	N°
No tienen hijos	123
Tienen 1 hijo	103
Tienen 2 hijos	87
Tienen 3 hijos	39
Tienen 4 hijos	5
Tienen 5 hijos	4
<b>Total</b>	<b>361</b>

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

**Gráfico 10** Número de hijos que tienen los empleados



Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

Se identifica que el mayor porcentaje 34% (123) de los empleados en la corporación no tiene hijos, el 29% (103) tienen un hijo, el 24% (87) de los empleados tienen dos hijos, el 11% (39) empleados tienen tres hijos, el 1% (5) de los empleados tienen 4 hijos y 4 empleados tienen cinco hijos.

Es importante conocer un poco de la vida personal de los empleados, esto brinda un panorama de las aspiraciones y/o motivaciones que tienen. La mayoría de los empleados que son padres de familia, buscan en las empresas estabilidad laboral, pero al mismo tiempo buscan beneficios extras que favorezca a sus hijos y en general a su familia.

- **Satisfacción Laboral**

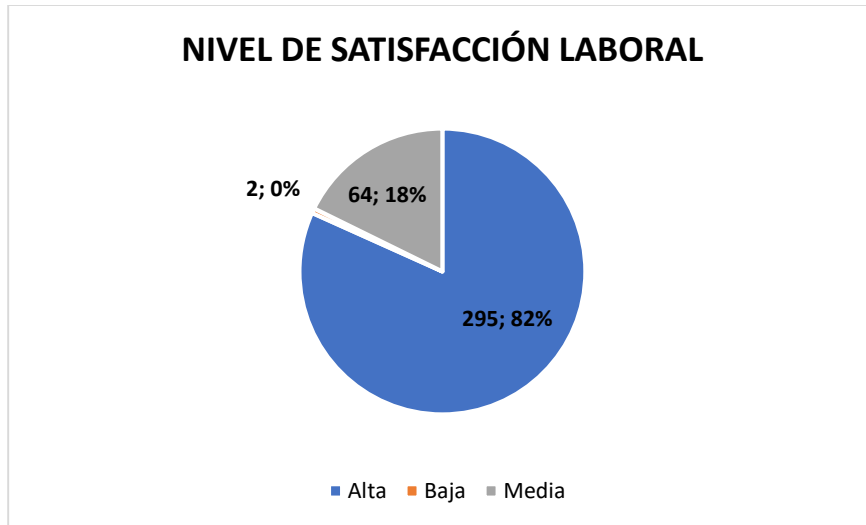
**Pregunta 12:** ¿Cuál es tu nivel de satisfacción en la corporación?

*Tabla 15 Nivel de satisfacción laboral*

<b>NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL</b>	<b>N°</b>
Alta	295
Baja	2
Media	64
Total	361

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

*Gráfico 11 Nivel de satisfacción laboral*



Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

Del total de los empleados que diligenciaron la encuesta respondieron que se encuentran altamente satisfechos el 82% (295 empleados), el 18% (64 empleados) se encuentran medianamente satisfechos y 2 personas contestaron que no se encuentran satisfechas en la corporación.

**Pregunta 13:** Menciona los motivos por los cuales te sientes satisfecho o poco satisfecho

A esta pregunta y en coherencia con la anterior pregunta las personas que respondieron nivel de satisfacción baja, mencionaron los siguientes motivos:

- Jornadas laborales de más de 12 horas para cumplir con lo solicitado, sin agradecimientos por el esfuerzo y horas dadas.
- Excesiva carga laboral, trabajo bajo demasiada presión, poco profesionalismo y mucha descoordinación de los líderes, favoritismos.

Aunque solo fueron dos personas las que manifestaron tener un nivel de satisfacción baja en la corporación, es importante tener en cuenta los motivos expresados, puesto que pueden ser

personas que por su desmotivación en la organización hacen comentarios que pueden afectar el clima laboral en los programas a los cuales están vinculados.

Todas las opiniones expresadas por los empleados deberían ser tenidas en cuenta, muchas veces son síntomas de que algo no está funcionando bien al interior de la organización y es importante identificar la raíz de la situación.

**Pregunta 14:** ¿Las funciones y responsabilidades están definidas y claras, por tanto, sabes lo que se espera de ti?

**Tabla 16** Funciones y responsabilidades claras

<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES CLARAS</b>	<b>N°</b>
No	3
Sí	358
<b>Total</b>	<b>361</b>

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

**Gráfico 12** Funciones y responsabilidades



Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

En esta pregunta el 99% (358) de los empleados respondió que tiene claridad sobre las funciones y responsabilidades de su cargo y saben lo que se espera de ellos en la organización. Por lo tanto, se evidencia claridad de la corporación en los procesos de inducción y entrenamiento por parte del área de talento humano y el coordinador o líder encargado del programa al cual se encuentran vinculados los empleados. Solo 3 personas respondieron que no tiene claridad de sus funciones y responsabilidades, los motivos que expresaron fueron los siguientes:

- Por la falta de personal hay que realizar funciones diferentes, y la carga laboral no permite claridad en las funciones.
- Ya que las funciones asignadas superan la capacidad de respuesta del empleado, y en ocasiones varían de acuerdo a los requerimientos del ICBF
- En ocasiones las funciones asignadas superan la capacidad de respuesta del empleado y varían de acuerdo a los requerimientos y solicitudes de ICBF

Cuando se analizó la encuesta se identificó, que estas tres personas son diferentes a las que respondieron nivel de satisfacción bajo. Es decir, que es consecuente la respuesta que expresaron de sentirse medianamente satisfechas, debido a que sienten que no están claras sus funciones y responsabilidades y debido a la carga laboral que expresan, no saben exactamente que esperan sus jefes de ellos.

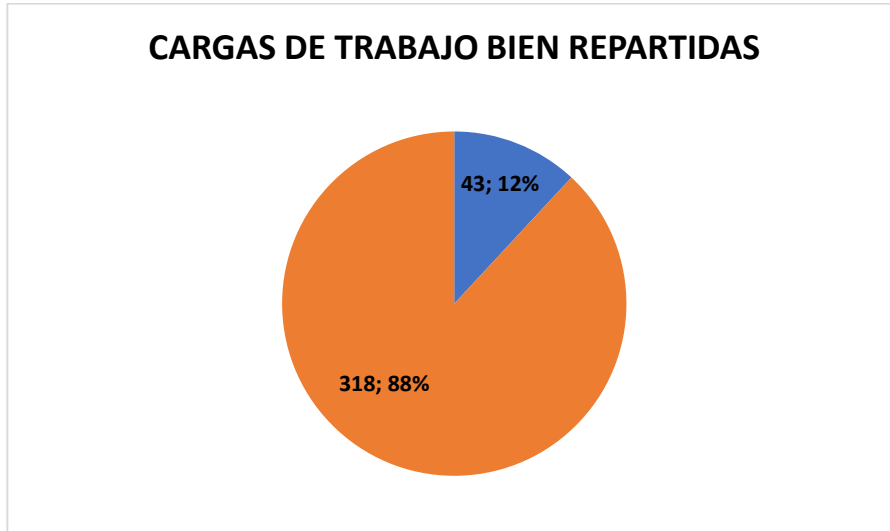
**Pregunta 15:** ¿En tu área o programa tienen las cargas de trabajo bien repartidas?

*Tabla 17 Cargas de trabajo bien repartidas*

<b>CARGAS DE TRABAJO BIEN REPARTIDAS</b>	<b>Nº</b>
No	43
Sí	318
<b>Total</b>	<b>361</b>

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

**Gráfico 13** Cargas de trabajo bien repartidas



Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

El 88% (318 empleados) manifiestan que en su programa o área se encuentra bien repartidas las cargas de trabajo; el 12% (43 empleados) manifiestan que no es así. Sienten que tienen muchas responsabilidades, que no son bien distribuidas entre los empleados que operan dicho programa.

**Pregunta 16:** ¿En tu puesto de trabajo puedes desarrollar tus habilidades?

**Tabla 18** En tu puesto de trabajo puedes desarrollar tus habilidades

EN TU PUESTO DE TRABAJO PUEDES DESARROLLAR TUS HABILIDADES	N°
No	8
Sí	353
<b>Total</b>	<b>361</b>

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

**Gráfico 14** *En tu puesto de trabajo puedes desarrollar tus habilidades*



Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

El 98% (353 empleados) respondieron que pueden desarrollar sus habilidades y talentos en su puesto de trabajo, el 2% equivalente a 8 empleados respondieron que no lo pueden hacer.

Cuando se les preguntó porque no sienten que pueden desarrollar sus habilidades, respondieron los siguientes motivos:

- El día a día no permite muchas más posibilidades
- Porque todo se hace con base en un lineamiento y en muchas ocasiones no se tiene la libertad de poder hacer otras cosas, si no se autoriza por parte de la interventoría
- Por qué no es lo que estudie, me acomodaron ahí, simplemente por qué que recortaron personal
- Demasiada carga laboral
- Porque mis estudios y conocimientos son en el área de administración, contabilidad y finanzas.

- Dentro del cargo actual, procuro tener un buen desempeño para favorecer a los usuarios, sin embargo, creo que puedo dar más en otro perfil, dentro de los CI
- Porque son puestos rotativos
- Por la carga laboral

Las anteriores razones expuestas por los empleados que manifestaron que no pueden desarrollar sus habilidades, se identifica nuevamente la carga laboral que sienten en el desarrollo de sus actividades diarias.

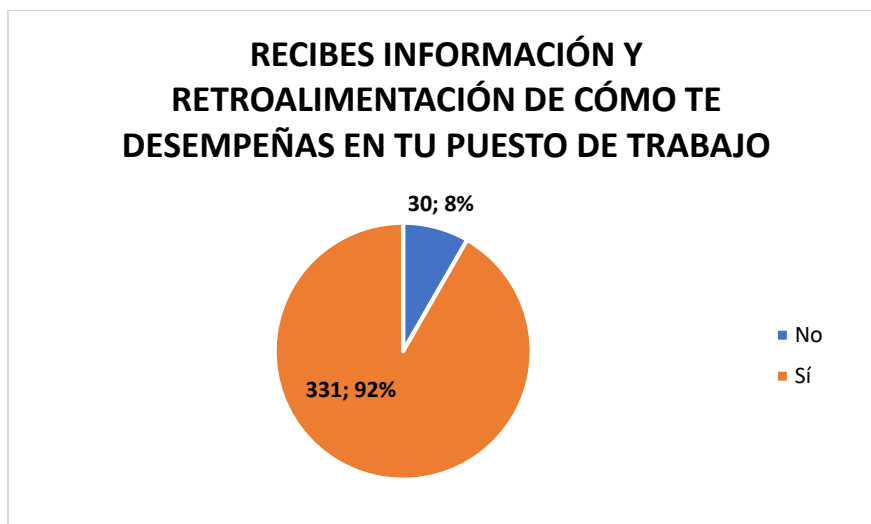
**Pregunta 17:** ¿Recibes información y retroalimentación de cómo te desempeñas en tu puesto de trabajo?

**Tabla 19** *Recibes información y retroalimentación de cómo te desempeñas en tu puesto de trabajo*

<b>RECIBES INFORMACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DE CÓMO TE DESEMPEÑAS EN TU PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>Nº</b>
No	30
Sí	331
<b>Total</b>	<b>361</b>

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

*Gráfico 15 Recibes información y retroalimentación de cómo te desempeñas en tu puesto de trabajo*



Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

El 92% (331 empleados) respondieron que reciben información y retroalimentación con respecto al cargo que desempeñan. Sin embargo, el 8% (30 empleados) consideran que esto no se da por su líder o coordinador de proyecto. En este punto es importante indagar sobre cómo se está llevando a cabo la evaluación de desempeño y como se hace el proceso de retroalimentación. Para el empleado el reconocimiento es clave; este al verse reconocido por sus compañeros y jefes se muestra más productivo y creativo en su puesto de trabajo.

**Pregunta 18:** ¿El responsable del área o programa demuestra dominio técnico o conocimientos de sus funciones, soluciona problemas de manera rápida y eficaz, toma decisiones acertadas y tiene en cuenta las opiniones del personal?

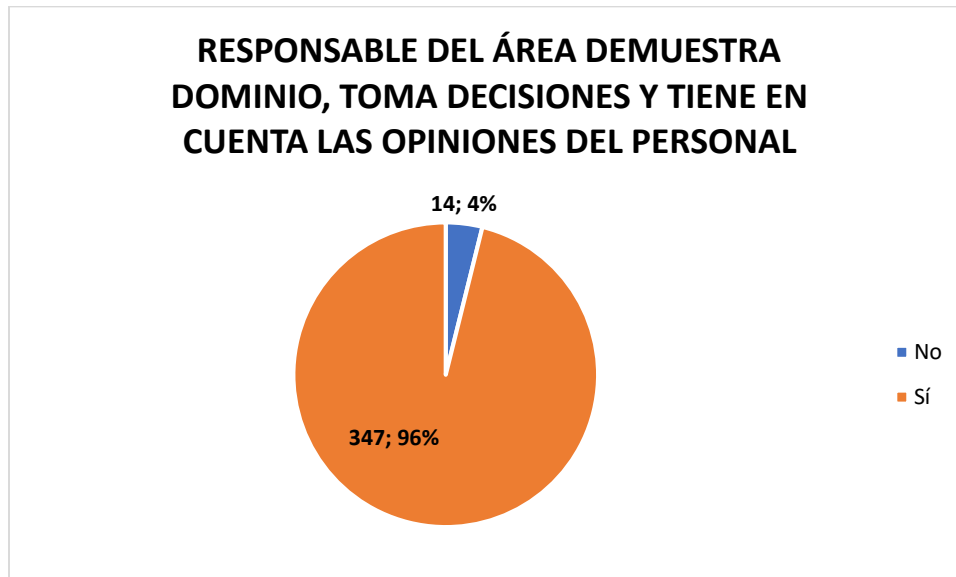
*Tabla 20 Responsable del área demuestra dominio, toma decisiones y tiene en cuenta las opiniones del personal*

RESPONSABLE DEL ÁREA DEMUESTRA DOMINIO, TOMA DECISIONES Y TIENE EN CUENTA LAS OPINIONES DEL PERSONAL	N°
--	----

<b>CUENTA LAS OPINIONES DEL PERSONAL</b>	
No	14
Sí	347
<b>Total</b>	<b>361</b>

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

**Gráfico 16** Responsable del área demuestra dominio, toma decisiones y tiene en cuenta las opiniones del personal



Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

347 personas que corresponden al 96% de los empleados está de acuerdo, en que el responsable del área o programa al cual están vinculados, demuestra dominio técnico o conocimientos de sus funciones, soluciona problemas de manera rápida y eficaz, toma decisiones acertadas y tiene en cuenta las opiniones del personal. El 4% correspondiente a 14 empleados están en desacuerdo.

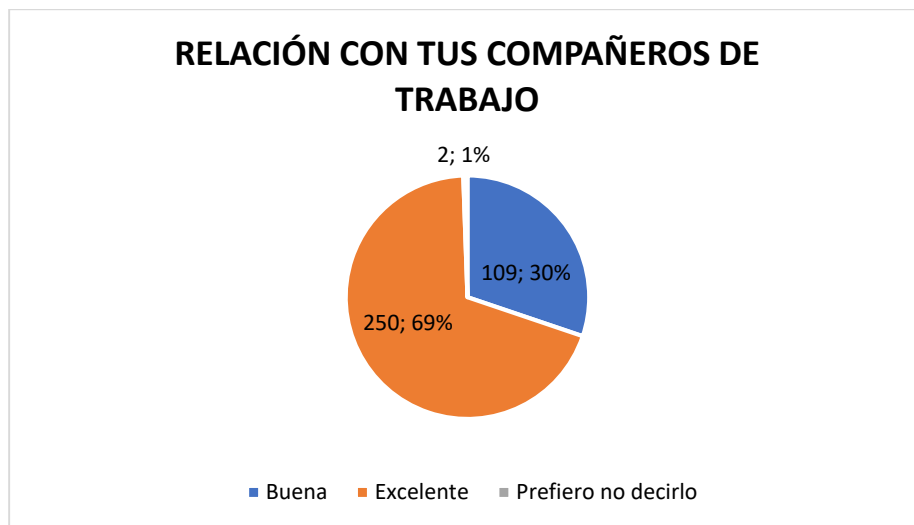
**Pregunta 19:** ¿Cómo es la relación con tus compañeros de trabajo?

**Tabla 21** *Relación con tus compañeros de trabajo*

<b>RELACIÓN CON TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO</b>	<b>N°</b>
Buena	109
Excelente	250
Prefiero no decirlo	2
Total	361

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

**Gráfico 17** *Relación con tus compañeros de trabajo*



Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

El 69% (250 empleados) expresan que tienen una excelente relación con sus compañeros de trabajo, el 30% (109 empleados) manifiestan que su relación es buena y el 1% es decir, solo 2 empleados prefieren no decir cómo es su relación con sus compañeros. En general se percibe que la organización cuenta con un clima laboral tranquilo, sin embargo, es importante revisar qué situación particular tienen los empleados que no se encuentran cómodos con sus compañeros de trabajo.

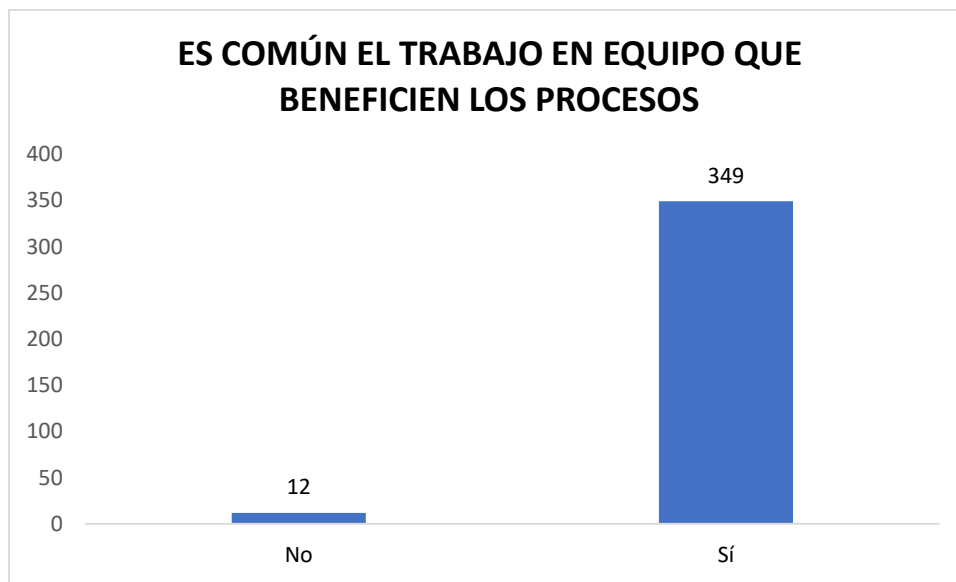
**Pregunta 20:** ¿Es común el trabajo en equipo para adelantar tareas específicas que beneficien los procesos al interior de las áreas y programas de la corporación?

**Tabla 22** Es común el trabajo en equipo que beneficien los procesos

ES COMÚN EL TRABAJO EN EQUIPO QUE BENEFICIEN LOS PROCESOS	N°
No	12
Sí	349
Total	361

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

**Gráfico 18** Es común el trabajo en equipo que beneficien los procesos



Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

349 empleados respondieron que es muy común el trabajo en equipo para adelantar tareas específicas que beneficien los procesos al interior de las áreas y programas de la corporación. 12 empleados están desacuerdo con esta pregunta. En la corporación Comité Privado de Asistencia a la Niñez PAN, es muy común hablar de trabajo en equipo, es una de las fortalezas que se tienen a la hora de sacar nuevos proyectos o ejecutar con éxito cada uno de los programas.

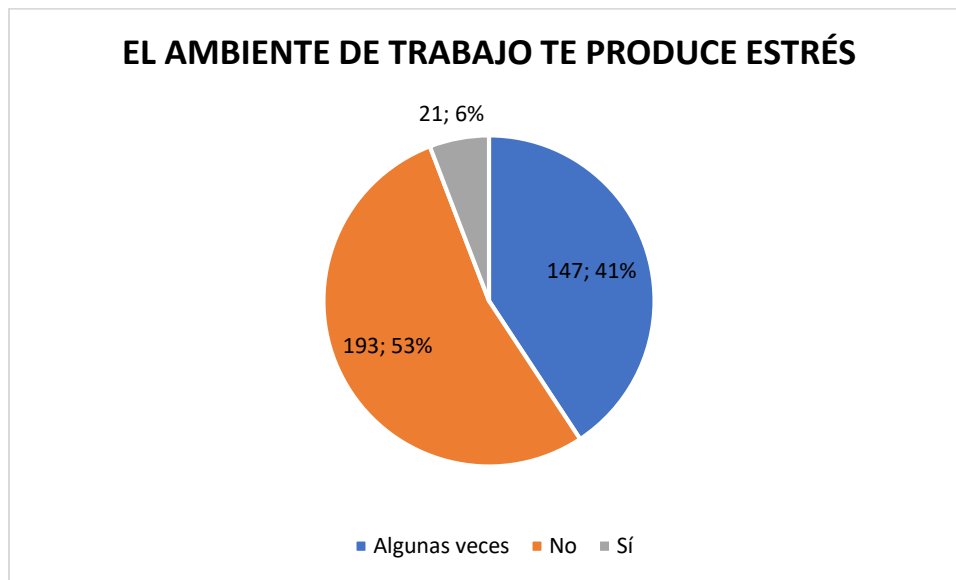
**Pregunta 21:** El ambiente de trabajo te produce estrés

**Tabla 23** *El ambiente de trabajo te produce estrés*

<b>EL AMBIENTE DE TRABAJO TE PRODUCE ESTRÉS</b>	<b>N</b>
Algunas veces	147
No	193
Sí	21
Total	361

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

**Gráfico 19** *El ambiente de trabajo te produce estrés*



Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

El 53% de los empleados es decir 193 personas respondieron que no sienten estrés en su ambiente de trabajo; el 41% (147 personas) sienten estrés algunas veces y el 6% correspondiente a 21 personas manifiestan sentirse estresadas en su ambiente de trabajo.

Un buen ambiente laboral facilita las relaciones interpersonales entre los empleados al interior de la corporación, sin embargo, por los programas que se operan y las supervisiones a cargo por parte de los contratantes, estas situaciones se tornan tensas en algunas ocasiones y puede afectar el clima laboral.

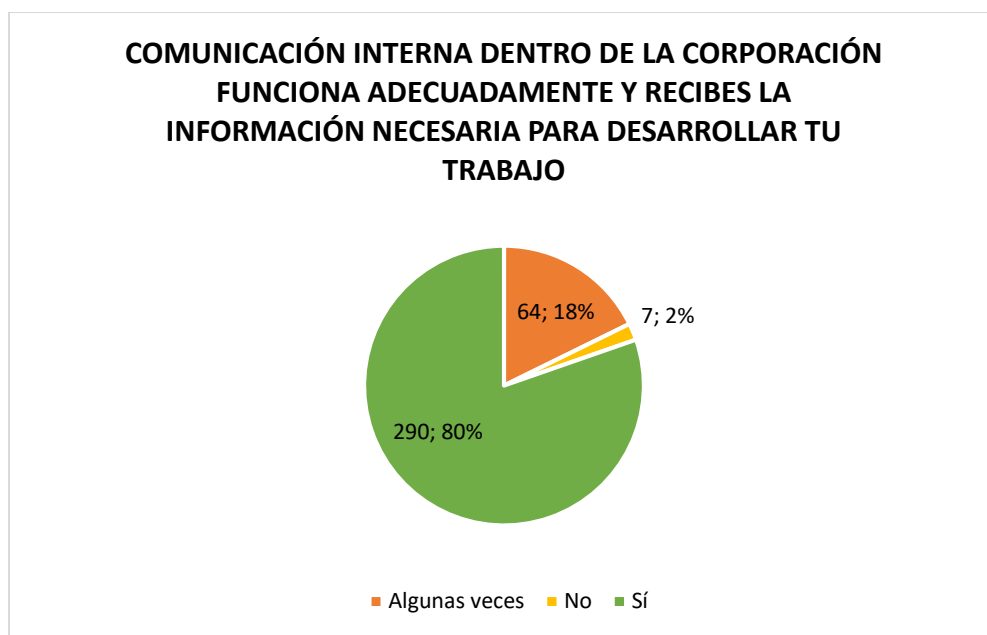
**Pregunta 22:** ¿La comunicación interna dentro de la corporación funciona adecuadamente y recibes la información necesaria para desarrollar tu trabajo?

**Tabla 24** *La comunicación interna dentro de la corporación funciona adecuadamente y recibes la información necesaria para desarrollar tu trabajo*

<b>COMUNICACIÓN INTERNA DENTRO DE LA CORPORACIÓN FUNCIONA ADECUADAMENTE Y RECIBES LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA DESARROLLAR TU TRABAJO</b>	<b>N°</b>
Algunas veces	64
No	7
Sí	290
<b>Total</b>	<b>361</b>

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

**Gráfico 20** *La comunicación interna dentro de la corporación funciona adecuadamente y recibes la información necesaria para desarrollar tu trabajo*



Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

EL 80% de los empleados (290 personas) consideran que la comunicación interna dentro de la corporación funciona adecuadamente y recibe la información necesaria para desarrollar tu

trabajo. El 18% (64 personas) consideran que algunas veces es buenas y el 2% (7 personas) consideran que la comunicación interna no funciona adecuadamente.

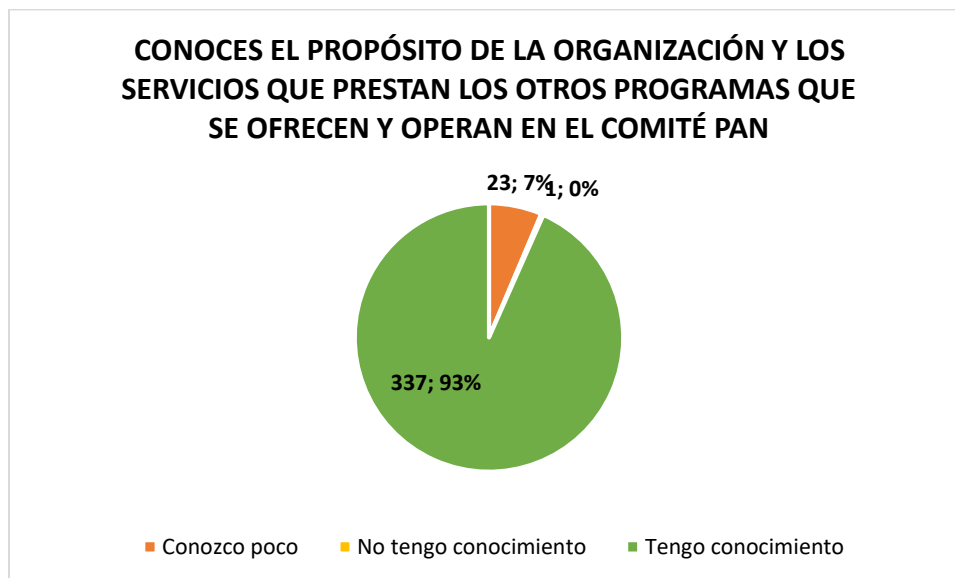
**Pregunta 23:** ¿Conoces el propósito de la organización y los servicios que prestan los otros programas que se ofrecen y operan en el Comité PAN?

**Tabla 25** ¿Conoces el propósito de la organización y los servicios que prestan los otros programas que se ofrecen y operan en el Comité PAN?

¿CONOCES EL PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN Y LOS SERVICIOS QUE PRESTAN LOS OTROS PROGRAMAS QUE SE OFRECEN Y OPERAN EN EL COMITÉ PAN?	N°
Conozco poco	23
No tengo conocimiento	1
Tengo conocimiento	337
<b>Total</b>	<b>361</b>

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

**Gráfico 21** ¿Conoces el propósito de la organización y los servicios que prestan los otros programas que se ofrecen y operan en el Comité PAN?



Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

El 93% de los empleados (337 personas) conocen el propósito de la organización y los servicios que prestan los otros programas que se ofrecen y operan en el Comité PAN, el 7% (23 empleados) expresan que conocen poco y solo 1 persona manifiesta que no conoce el propósito de la organización.

Aunque solo es una persona la que dice no conocer el propósito, es importante que desde la reinducción que se brinda a los empleados se deje claro todo el planteamiento estratégico de la corporación, esto teniendo en cuenta que el ideal de la organización es tener personas altamente comprometidas con los objetivos y metas de la organización. Esto se logra cuando se comunica adecuadamente la estrategia de la organización.

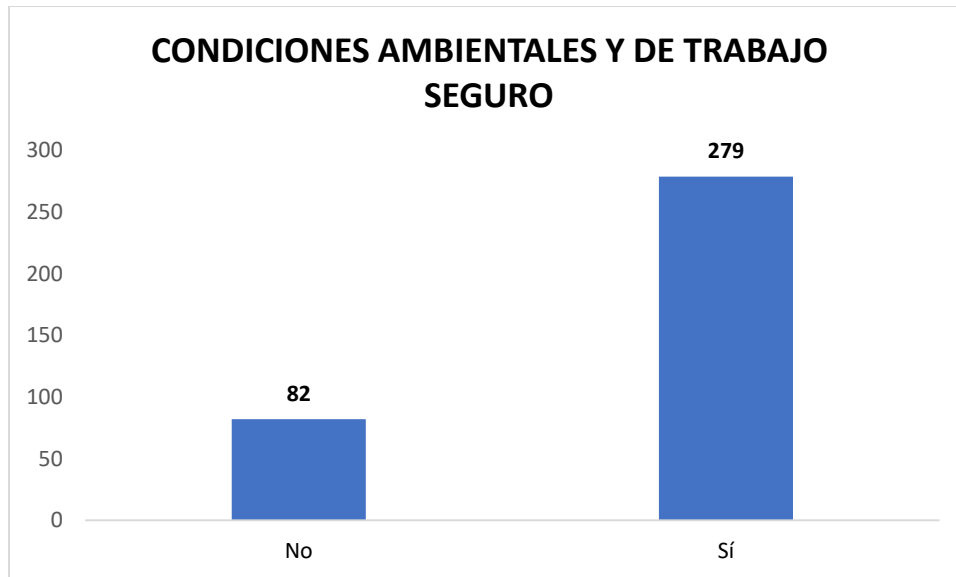
**Pregunta 24:** ¿Cuentas con las condiciones ambientales y de trabajo seguro (no hay riesgos que pongan en peligro tu salud) en las instalaciones donde desempeñas tu trabajo todos los días?

*Tabla 26 Condiciones ambientales y de trabajo seguro*

CONDICIONES AMBIENTALES Y DE TRABAJO SEGURO	N°
No	82
Sí	279
<b>Total</b>	<b>361</b>

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

**Gráfico 22 Condiciones ambientales y de trabajo seguro**



Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

279 empleados manifiestan que cuentan con las condiciones ambientales y de trabajo seguro (no hay riesgos que pongan en peligro su salud) en las instalaciones donde desempeñan su trabajo todos los días. 82 empleados consideran que las condiciones no son seguras para el desarrollo de sus funciones.

La corporación desde el área de Talento Humano y Seguridad y Salud en el Trabajo, viene revisando cada una de las sedes donde operan los programas y desde el área administrativa se vienen realizando las adecuaciones necesarias para garantizar un lugar de trabajo seguro.

**Pregunta 25:** ¿Las herramientas informáticas que utilizas están bien adaptadas a las necesidades de tu trabajo?

**Tabla 27** ¿Las herramientas informáticas que utilizas están bien adaptadas a las necesidades de tu trabajo?

<b>LAS HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS QUE UTILIZAS ESTÁN BIEN ADAPTADAS A LAS NECESIDADES DE TU TRABAJO</b>	<b>N°</b>
No	19
Sí	342
Total	361

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

**Gráfico 23** ¿Las herramientas informáticas que utilizas están bien adaptadas a las necesidades de tu trabajo?



Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

Con respecto, a si cuenta con las herramientas informáticas adaptadas a las necesidades del trabajo que realizan en la corporación, 342 empleados afirman que sí, mientras que 19 empleados consideran que no cuentan con las herramientas adecuadas.

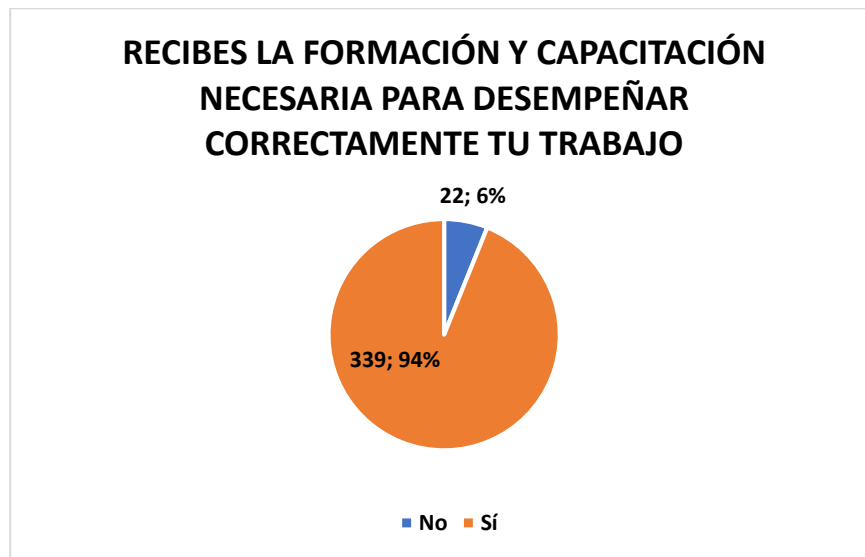
**Pregunta 26:** ¿Recibes la formación y capacitación necesaria para desempeñar correctamente tu trabajo?

*Tabla 28 ¿Recibes la formación y capacitación necesaria para desempeñar correctamente tu trabajo?*

<b>RECIBES LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN NECESARIA PARA DESEMPEÑAR CORRECTAMENTE TU TRABAJO</b>	<b>N°</b>
No	22
Sí	339
Total	361

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

*Gráfico 24 ¿Recibes la formación y capacitación necesaria para desempeñar correctamente tu trabajo?*



Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

El 94% de los empleados que corresponden a 339 personas consideran que por parte de la corporación reciben la formación y capacitación necesaria para el desempeño de su trabajo correctamente. El 6% que corresponde a 22 empleados no está de acuerdo en que la corporación les brinde la formación y capacitación adecuada.

La corporación Comité PAN, cuenta con un programa de capacitación y formación para todos los empleados vinculados. Este programa debe contemplar todos los aspectos técnicos que desde el contrato deben brindarse a los empleados vinculados a los programas que se operan. Sin embargo, al interior de la organización también se desarrollan programas y actividades que beneficien en este aspecto a los empleados; a razón de la evaluación de desempeño que se realiza de manera anual, se identifican necesidades de formación y capacitación para desarrollar y fortalecer las habilidades de los empleados en ciertos temas, que desde el contratista no son tenidos en cuenta.

**Pregunta 27:** ¿El líder del área o coordinador de proyecto pone en marcha iniciativas de mejora frente a la manera en que desarrollas tu trabajo?

*Tabla 29 El líder pone en marcha iniciativas de mejora frente a la manera en que desarrollas tu trabajo*

<b>EL LÍDER PONE EN MARCHA INICIATIVAS DE MEJORA FRENTE A LA MANERA EN QUE DESARROLLAS TU TRABAJO</b>	<b>N°</b>
No	15
Sí	346
<b>Total</b>	<b>361</b>

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

**Gráfico 25** El líder pone en marcha iniciativas de mejora frente a la manera en que desarrollas tu trabajo



Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

El 96% de los empleados (346 personas) respondieron que su líder del área o coordinador de proyecto pone en marcha iniciativas de mejora frente a la manera en que ellos desarrollan su trabajo, el 4% equivalente a 15 empleados no consideran que se de esta situación por parte de su líder.

- **Motivación**

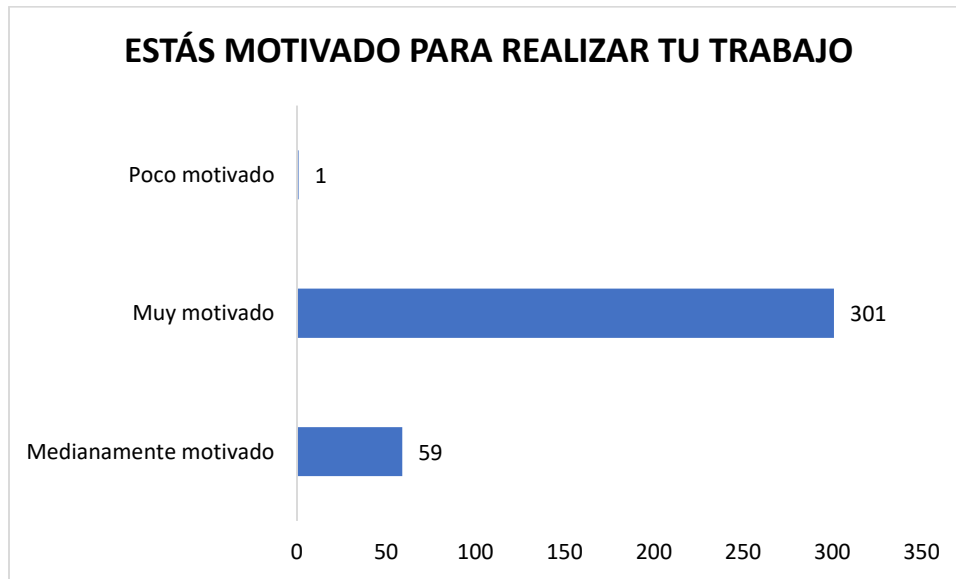
**Pregunta 27:** ¿Estás motivado para realizar tu trabajo?

**Tabla 30** Estás motivado para realizar tu trabajo

ESTÁS MOTIVADO PARA REALIZAR TU TRABAJO	N°
Medianamente motivado	59
Muy motivado	301
Poco motivado	1
<b>Total</b>	<b>361</b>

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

**Gráfico 26. Estás motivado para realizar tu trabajo**



Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

Con respecto al ítem de Motivación y en la primera pregunta, 301 empleados en la organización contestaron que se sienten muy motivados para realizar su trabajo, 59 empleados medianamente motivados y solo 1 persona contestó que se siente poco motivado. Cuando se indago en las demás preguntas realizadas en la encuesta, esta persona siempre ha brindado respuestas donde manifiesta que no se encuentra satisfecha con las condiciones actuales que le está brindando la organización. Es importante tener en cuenta, respecto a las personas que manifestaron no estar motivados totalmente, debe indagarse que situación especial se ha presentado en cada persona no solo a nivel laboral, sino también a nivel personal y familiar, de manera que permita comprender mejor por los directivos de la corporación, las razones por las cuales cierto número de empleados no se sienten motivados.

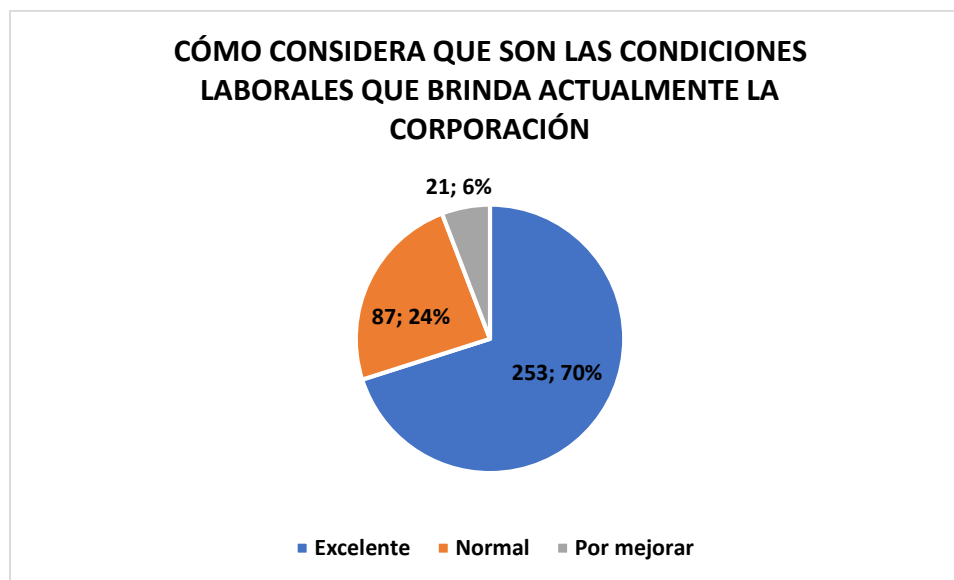
**Pregunta 28:** ¿Cómo considera que son las condiciones laborales que brinda actualmente la Corporación?

**Tabla 31** *Cómo considera que son las condiciones laborales que brinda actualmente la Corporación*

<b>CÓMO CONSIDERA QUE SON LAS CONDICIONES LABORALES QUE BRINDA ACTUALMENTE LA CORPORACIÓN</b>	<b>N</b>
Excelente	253
Normal	87
Por mejorar	21
<b>Total</b>	<b>361</b>

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

**Gráfico 27** *Cómo considera que son las condiciones laborales que brinda actualmente la Corporación*



Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

El 70% de los empleados que equivalen a 253 personas manifiestan que las condiciones actuales que la corporación brinda a sus empleados es excelente, el 24% equivalente a 87 personas

piensan que son normales y el 6% equivalente a 21 empleados opinan que las condiciones laborales actuales que reciben podrían ser mejor.

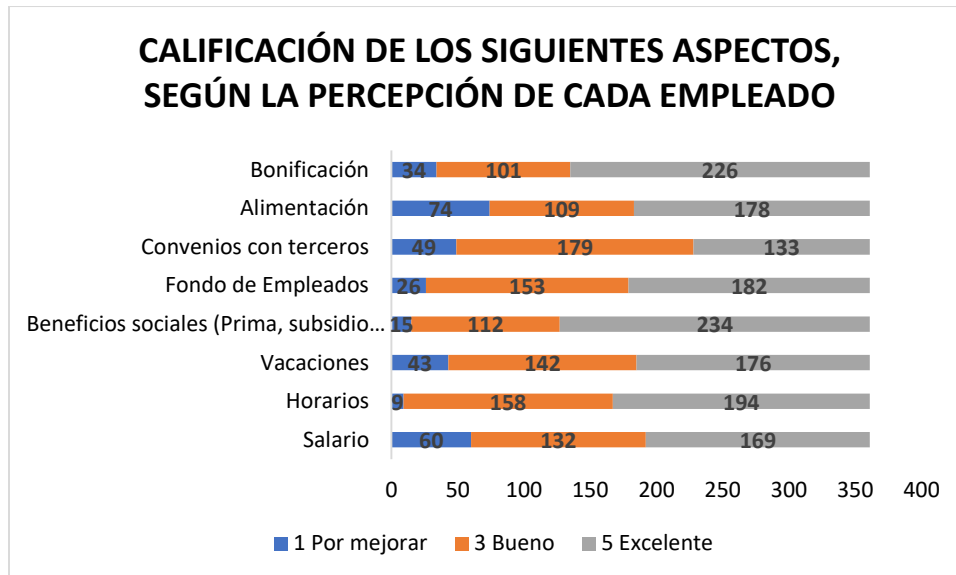
**Pregunta 29:** Calificación de los siguientes aspectos, según la percepción de cada empleado:

**Tabla 32** Calificación de los siguientes aspectos, según la percepción de cada empleado

ASPECTOS	1 POR MEJORAR	3 BUENO	5 EXCELENTE	TOTAL GENERAL
Salario	60	132	169	361
Horarios	9	158	194	361
Vacaciones	43	142	176	361
Beneficios sociales (Prima, subsidio familiar, subsidio de vivienda)	15	112	234	361
Fondo de Empleados	26	153	182	361
Convenios con terceros	49	179	133	361
Alimentación	74	109	178	361
Bonificación	34	101	226	361

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

**Gráfico 28** Calificación de los siguientes aspectos, según la percepción de cada empleado



Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

En esta pregunta se recogieron las opiniones de los empleados respecto a los aspectos que la corporación brinda actualmente. A continuación, se describe los resultados de cada aspecto:

- **Salarios:** 169 empleados consideran que tienen un excelente salario, 132 empleados consideran que es bueno y 60 empleados opinan que este debe mejorar. Es decir que no se sienten satisfecho con la remuneración mensual que reciben.
- **Horarios de trabajo:** 194 empleados opinan que los horarios establecidos por la corporación son excelentes, 158 empleados consideran que son buenos y 9 personas no están desacuerdo con los horarios establecidos por la corporación.
- **Vacaciones:** 176 empleados consideran que son excelentes, 142 empleados lo consideran normal y 43 empleados consideran que se deben mejorar. Cuando se indago en las respuestas brindadas por los empleados en este aspecto, muchos están en desacuerdo con las fechas que se programan para su disfrute. Lo anterior, debido a que los programas que se operan en la corporación, muchos son contratos a término fijo o por obra labor y una vez culmina el programa, todo el personal debe salir a vacaciones colectivas.
- **Beneficios sociales (prima, subsidio familiar, subsidio de vivienda):** 234 empleados consideran que son excelentes, 112 personas lo ven normal y 15 personas consideran que estos deben mejorar. En este aspecto, se identifica que hay poco conocimiento de los empleados respecto a los beneficios sociales, la prima la reciben todos por ley e y los subsidios en vivienda y para la familia se manejan a través de convenios con terceros. Por lo tanto, la comunicación interna acerca de los beneficios que tienen los empleados debe fortalecerse.
- **Fondo de empleados:** 182 empleados consideran que es excelente, 153 empleados consideran que es normal y 26 personas opinan que el fondo es un tema a mejorar. Comité

PAN es una corporación sin ánimo de lucro no se cuenta con un fondo propio, pero si tienen un convenio con el fondo FEDONG, la organización se encuentra asociada. A través de este fondo especial para organizaciones sociales, los empleados pueden acceder a beneficiarse por medio de créditos para comprar de vivienda, carros, estudio, libre inversión, programas de ahorro, convenios para disfrutar vacaciones y acceder a beneficios como funeraria, recreación, etc.

- **Convenios con terceros:** 133 empleados opinan que son excelentes, 179 empleados los consideran normales y 49 empelados creen que podrían ser mejor. Actualmente la corporación solo tiene convenios con entidades financieras (libranzas para todo tipo de créditos) y los beneficios que estas otorgan no solo se dan en préstamos. Es un aspecto que la corporación debe considerar en el plan de bienestar que desea implementar.
- **Alimentación:** 179 empleados opinan que es un aspecto excelente, 109 personas lo consideran normal y 74 empleados piensan que debe mejorar. Indagando por este aspecto, se identificó que la corporación por los programas que opera puede brindar un subsidio de alimentación a los empleados, el costo depende del salario base que tenga la persona, una semana de almuerzo puede costar para el empleado tan solo \$6.000 pesos, el resto de costo total es asumido por la corporación. la alimentación se brinda de una manera balanceada para todo el personal, las minutas de alimentación son revisadas y ajustadas por los nutricionistas de los programas. La alimentación para el empleado incluye media mañana y almuerzo.
- **Bonificación:** 226 empleados manifiestan que son excelentes, 101 empleados lo consideran lo normal y 34 personas opinan que deben mejorar. En este aspecto, la

organización brinda todos los años una bonificación del 33% del salario del empleado, como beneficio por el logro de los objetivos y metas propuestas durante el año.

En conclusión, respecto a la percepción recibida por los empleados de la corporación, son pocos los empleados que opinan que las condiciones laborales actuales deben mejorar, el mayor porcentaje de empleados consideran excelentes o normales los beneficios que reciben hoy en día. Sin embargo, aquellos que respondieron normales, deben ser considerados por el área de talento humano, puesto que hoy están satisfechos, pero es un número de empleados que en cualquier momento se va a mostrar inconforme, si algún aspecto de los mencionados no se da.

**Pregunta 30:** ¿La organización te proporciona oportunidades para desarrollar tu carrera profesional?

**Tabla 33** ¿La organización te proporciona oportunidades para desarrollar tu carrera profesional?

<b>LA ORGANIZACIÓN TE PROPORCIONA OPORTUNIDADES PARA DESARROLLAR TU CARRERA PROFESIONAL</b>	<b>N°</b>
No	36
Sí	325
<b>Total</b>	<b>361</b>

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

**Gráfico 29** ¿La organización te proporciona oportunidades para desarrollar tu carrera profesional?



Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

El 90% de los empleados (325 personas) consideran que la organización les proporciona oportunidades para el desarrollo de su carrera profesional. Sin embargo, el 10% equivalente a 36 empleados piensan que la organización no brinda oportunidades. Dentro de la política de permisos, se identificó que la corporación brinda los espacios y tiempos para que los empleados que deseen continuar con sus estudios lo puedan hacer. Adicional, se encuentran los convenios activos con entidades financieras para su financiación.

**Pregunta 31:** El nombre y prestigio del Comité Privado de Asistencia a la Niñez PAN son gratificantes para ti.

**Tabla 34** El nombre y prestigio del Comité Privado de Asistencia a la Niñez PAN son gratificantes

EL NOMBRE Y PRESTIGIO DEL COMITÉ PRIVADO DE ASISTENCIA A LA NIÑEZ PAN SON GRATIFICANTES PARA TI	N°
No	3
Sí	358
<b>Total</b>	<b>361</b>

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

**Gráfico 30 El nombre y prestigio del Comité Privado de Asistencia a la Niñez PAN son gratificantes para ti**



Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

358 empleados contestaron que para ellos el nombre y el prestigio de la organización son muy gratificantes, se sienten orgullosos de la corporación en la cual están vinculados. Solo dos (2) personas contestaron que el prestigio y nombre no son gratificantes para ellos. Se recomienda revisar estas dos personas, puesto que lo ideal en todas las organizaciones es contar con empleados que tengan sentido de pertenencia y valoren los logros que la corporación obtiene a nivel no solo nacional, sino también internacional. El cumplimiento de esos logros, es gracias al compromiso de cada uno de los empleados que se encuentran vinculados.

**Pregunta 32:** En general, ¿te sientes satisfecho en el área o programa para el cual estás contratado?

**Tabla 35** ¿te sientes satisfecho en el área o programa para el cual estás contratado?

<b>TE SIENTES SATISFECHO EN EL ÁREA O PROGRAMA PARA EL CUAL ESTÁS CONTRATADO</b>	<b>N°</b>
Medianamente satisfecho	29
Muy satisfecho	331
Poco satisfecho	1
<b>Total</b>	<b>361</b>

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

**Gráfico 31** ¿te sientes satisfecho en el área o programa para el cual estás contratado?



Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

El 92 % (331 empleados) expresan que se sienten satisfechos en el área o programa al cual se encuentran vinculados laboralmente, 8% (29 empleados) se sienten medianamente satisfechos y solo 1 persona no se encuentra satisfecha en su área o programa.

- **Calidad de Vida**

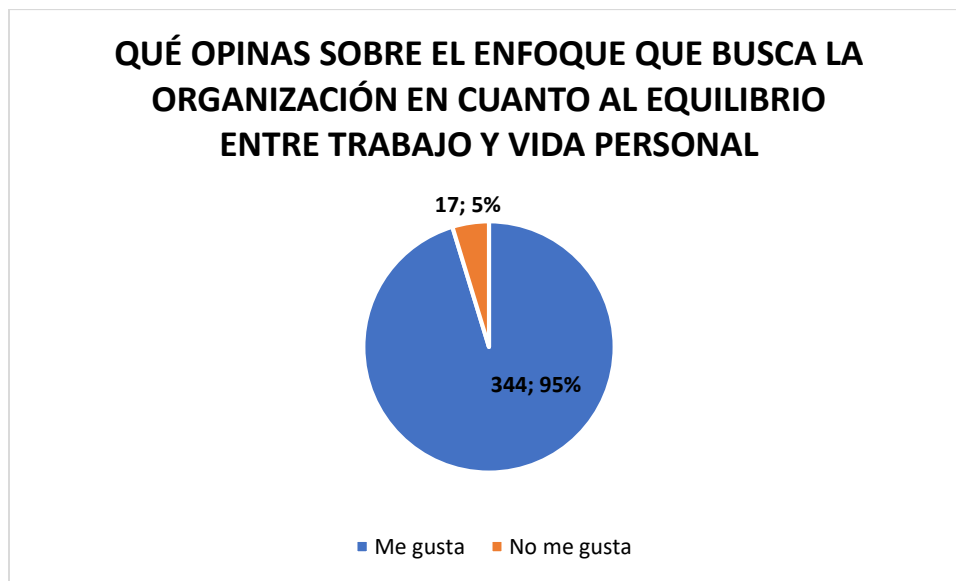
**Pregunta 33:** ¿Qué opinas sobre el enfoque que busca la organización en cuanto al equilibrio entre trabajo y vida personal?

**Tabla 36: ¿Qué opinas sobre el enfoque que busca la organización en cuanto al equilibrio entre trabajo y vida personal?**

QUÉ OPINAS SOBRE EL ENFOQUE QUE BUSCA LA ORGANIZACIÓN EN CUANTO AL EQUILIBRIO ENTRE TRABAJO Y VIDA PERSONAL	N°
Me gusta	344
No me gusta	17
<b>Total</b>	<b>361</b>

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

**Gráfico 32: ¿Qué opinas sobre el enfoque que busca la organización en cuanto al equilibrio entre trabajo y vida personal?**



Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

El 95 % de los empleados equivalente a 344 personas le gusta el enfoque que quieren brindar los directivos de la corporación, ofrecer un equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Solo el 5% restante (17 empleados) no comparte este enfoque.

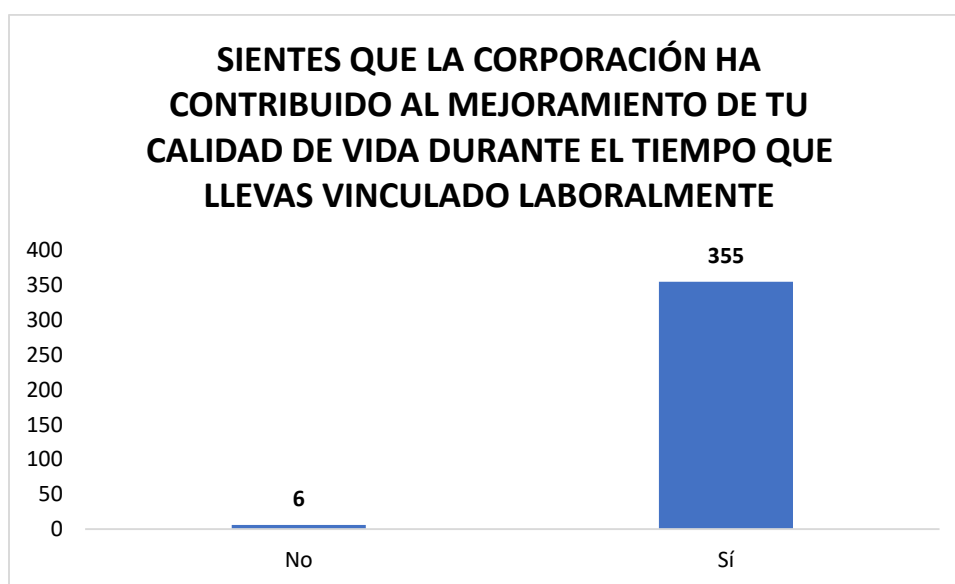
**Pregunta 34:** ¿Sientes que la corporación ha contribuido al mejoramiento de tu calidad de vida durante el tiempo que llevas vinculado laboralmente?

**Tabla 37; ¿Sientes que la corporación ha contribuido al mejoramiento de tu calidad de vida durante el tiempo que llevas vinculado laboralmente?**

<b>SIENTES QUE LA CORPORACIÓN HA CONTRIBUIDO AL MEJORAMIENTO DE TU CALIDAD DE VIDA DURANTE EL TIEMPO QUE LLEVAS VINCULADO LABORALMENTE</b>	<b>N</b>
No	6
Sí	355
<b>Total</b>	<b>361</b>

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

**Gráfico 33; ¿Sientes que la corporación ha contribuido al mejoramiento de tu calidad de vida durante el tiempo que llevas vinculado laboralmente?**



Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

355 empleados manifiestan que la corporación Comité PAN ha contribuido al mejoramiento de su calidad de vida durante el tiempo que lleva vinculado laboralmente a la organización, solo 6 personas no sienten que la corporación no ha contribuido en nada.

Cuando se indaga un poco más en la pregunta anterior, se les pregunto de qué manera la corporación ha contribuido a la calidad de vida y las respuestas estuvieron muy orientadas hacia

el cumplimiento de sus objetivos y metas, estabilidad laboral y económica, crecimiento personal y profesional, posibilidades de ascenso y crecimiento dentro de la corporación, horarios que les permiten compartir con sus familias, posibilidad de continuar sus estudios, trabajar en lo que realmente les gusta, conseguir su casa propia y brindar sustento a su familia, los beneficios de alimentación, etc.

Se comparte algunas de las respuestas brindadas por los empleados en la encuesta realizada:

**Tabla 38. Respuestas brindadas de forma abierta por los empleados en la encuesta N°1**

Me ha brindado herramientas que han permitido mi crecimiento personal y laboral
Permitiendo tener una mejor calidad de vida desde diferentes aspectos, cómo educación, alimentación, salud entre otros
La estabilidad laboral ha permitido cumplir varias metas personales.
Estabilidad y variadas oportunidades que benefician a los empleados.
He podido realizar aspectos de mi proyecto de vida
Tengo las prestaciones sociales que me ayudan a mejorar mi calidad de vida, las cualificaciones y diplomados permiten adquirir nuevas estrategias para el crecimiento a nivel personal y profesional, me siento segura y entusiasmada pues valoran mi trabajo.
En lo económico y emocional, ya que me siento tranquila porque puedo proveer los gastos a mi familia ya que soy madre cabeza de hogar y en lo emocional me ha permitido crecer como persona y conocer y entablar amistades .
Llevo una vida totalmente mejorada ya que siento que tengo una estabilidad económica
La oportunidad de tener un empleo bien remunerado, con las condiciones de salud, seguridad, a tener un bienestar material, un bienestar social
Brindan oportunidad de cualificación constante, así mismo el poder laborar cerca de casa permite tener buenos lazos familiares
Ya que me ha generado una estabilidad laboral y me ha permitido compartir mis conocimientos con mis estudiantes y compañeros de trabajo, a la vez me permiten proyectarme como profesional al servicio de la comunidad
Me ha ayudado a formarme no solo laboralmente sino personalmente, demostrando cada día mis habilidades y permitiéndome hacer lo que me gusta y me llena de alegría.
Me ha permitido cualificarme y ascender dentro de la corporación
Me ha permitido estabilidad laboral y cumplir proyectos
Con estabilidad laboral
He cumplido mis objetivos de estudio y viaje, me falta el de la casa y el carro.
Estabilidad económica para mí familia
Si y en todos los aspectos aquí me he desarrollado personal, laboral y profesional, mi calidad de vida mejoro un 100%

Económicamente, a través de las capacitaciones brindadas para mí cualificación.
Si porque me capacitan, he adquirido nuevos aprendizajes y en el hogar económicamente me ayuda en el sustento, muy contenta y agradecida.
El horario laboral bes bueno
De que me han dado la oportunidad de trabajar.
Principalmente dando la oportunidad de labor y tener un sustento económico, en segunda medida en cualificarme laboral y personalmente.
Hay mucha calidad humana y es muy buena empresa y y a aportado significativamente al mejoramiento de mí calidad de vida
Estabilidad laboral
La estabilidad laboral ha permitido que pueda iniciar proyectos a largo plazo que han mejorado mi calidad de vida
Permitiendo desarrollar mis habilidades como docente, por medio de mi salario he logrado pequeños proyecto en mi familia
Para darle el estudios a mis hijos
Me ha permitido ganar experiencia laboral, me ha aportado formación, estabilidad a mi familia, y conocer personas maravillosas tanto internamente como a las familias. Me ha permitido ser mejor ser humano.
Me ha brindado muchas herramientas para ejercer mejor mi labor, me permiten estudiar.
A crecer como persona y ser profesional
PAN me ha proporcionado la oportunidad de crecer profesionalmente y adicionalmente me ha permitido mantener una estabilidad laboral que impacta positivamente todo mi entorno: seguridad alimentaria, tranquilidad emocional, consolidación de proyectos familiares, alcance de metas a corto y largo plazo.
Estabilidad laboral y capacitaciones
A crecer como persona y ser una persona profesional
Estabilidad laboral. Crecimiento personal
Estabilidad laboral
Por medio de las capacitaciones que nos ayudan en nuestro fortalecimiento y los cuidados que debemos tener para estar sanos y con menos peligros.
Aprender cada día más y superarme como persona.
Estabilidad laboral, y capacitaciones
Porque gracias a que pertenezco a la corporación he podido continuar mi carrera profesional .
Me ha brindado estabilidad económica, historia financiera, experiencia, proyecciones a largo plazo, entro otros.
Brindando la posibilidad de laborar con la corporación y capacitándonos de los diferentes temas, los cuales nos ayudan en la vida.
Estabilidad financiera, proyecciones a largo plazo, experiencia en el campo de acción
Estabilidad laboral
Me ayuda a darle un bienestar económico a mis hijas
Me ha ofrecido beneficios con los que antes no contaba
A nivel de crecimiento personal y salarial
En lo económico y social.
Me siento afortunada de pertenecer a PAN, ya que he crecido tanto en el ámbito personal como laboral; además me ha permitido crecer profesionalmente.
Nota: Me gustaría mejora en el salario para los auxiliares administrativos, desempeñamos funciones de mucha responsabilidad, creo que deberíamos de ganar mejor.
Tener mejor calidad de vida

He adquirido nuevos aprendizajes para mi desarrollo como profesional, el salario ha dado nuevas oportunidades de vida.
Siendo puntuales con la nómina hace que uno tenga alivio para pagar sus responsabilidades
Permitiendo asistir a las citas de control
Me ha brindado estabilidad y he podido sustentar a mi familiar
Porque estoy en lo que me gusta ,porque tengo una estabilidad económica para mi familia
Durante estos 11 años he aprendido mucho, crecido personal y laboralmente. Mi hija hizo parte de los programas de prevención lo que me ayudó mucho para poder trabajar. En PAN no solo he encontrado compañer@s de trabajo sino una familia.
Me he vuelto más disciplinado
Me ha permitido ser independiente económicamente, ahorrar para planes futuros y ayudar a mis padres
Personal , social y económica
Me proporciona estabilidad
La experiencia adquirida en el área laboral en la que me he desempeñado ha sido satisfactoria y me ha permitido crecer profesionalmente, tener nuevas visión de vida
Pan me ha proporcionado la manera de mejorar mi calidad de vida en lo personal y en lo económico, atiende en los últimos años mus necesidades de manera oportuna.
Paso más tiempo en familia

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta diseñada y realizada por la investigadora

Para el desarrollo de esta investigación fue muy importante conocer las percepciones que tienen los empleados con respecto a la compensación emocional y la motivación laboral. Como se observó a lo largo de la encuesta, se realizaron preguntas que permitieron medir el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la corporación. Sin embargo, para el desarrollo de la propuesta de bienestar, fue necesario indagar sobre el conocimiento que tienen los empleados acerca de que es la compensación emocional y que beneficios adicionales consideran que debe tenerse al interior de la organización.

En las preguntas que siguen a continuación, se dejaron de forma abierta para que los empleados tuvieran la oportunidad de expresar lo que piensan al concepto de compensación emocional y opinaran sobre los beneficios adicionales que la corporación debería tener en cuenta en su plan de bienestar.

**Pregunta 35:** ¿Qué entiendes por compensación emocional?

Como se mencionó al inicio de la investigación la compensación emocional es una forma de retribuir al empleado; sin embargo, el concepto es confundido. A continuación, se exponen algunas de las respuestas que nos brindaron los empleados:

**Tabla 39 Respuestas brindadas de forma abierta por los empleados en la encuesta N°2**

Las acciones que se realizan para que las personas se sientan bien con las labores desempeñadas
Tener un equilibrio desde mis emociones
Retribuciones no desde lo monetario sino desde aquellas que contribuyen a mejorar la calidad de vida.
Trabajar con la gratificación de que valoran lo que haces y te brindan una retroalimentación en forma asertiva, buscando que seas mejor cada vez... Y eso lo vivo en PAN
Son aquellos que no se ven evidenciado en dinero, como la seguridad laboral y como nos sentimos en el lugar de trabajo
Incentivos que favorecen el bienestar de las personas.
Que se reconozca e incentive a los colaboradores por su buen trabajo .
Por lo menos el agradecimiento por parte de los entes externos.
trastorno o desorganización, en el que nos vemos desbordados a la hora de afrontar una situación o problema.
Es la forma en que la empresa da una retribución no económica, la cual es satisfacer las necesidades personales, familiares o profesiones del empleado
Es la forma en que se compensa a los empleados para impulsar la felicidad y productividad
Es la retribución que se tiene por el deber cumplido
Estar bien y tener un equilibrio a nivel laboral, personal y social.
como buscan mejorar la calidad de vida de todos
Los beneficios extra que la empresa nos brinda que no tienen valor económico, pero que buscan el bienestar del empleado
Son incentivos que brinda la corporación que nos genera satisfacción y gratificación al recibirlo. Por ejemplo la bonificación es un incentivo emocional pues es un regalo que nos dan que ayuda a tu bienestar
Toda aquella compensación que esta por fuera de la remuneración monetaria y que tiene que ver de la satisfacción de mis necesidades como ser humano en cuanto a tiempos libres donde pueda desarrollar actividades que me enriquecen como persona y benefician a mi empresa.
Son beneficios extra que la corporación brinda al empleado
La expresión de felicitación cuando se cumple la misión laboral.
Es el bienestar que siento en todos los sentidos y lo reflejo en mí que hacer diario, recibiendo por parte de mis compañeros y familias atendidas los mejores resultados.
Todas las felicitaciones, agradecimientos y lo que motiva a que cada día hagamos mejor las cosas. Cuando las familias brindan lindas actividades y se alegran por lo brindado.
La satisfacción de hacer el trabajo y la retribución de hacerla bien.
Como un premio que hace sentir mejor sensación emociones
Acciones que generan equilibrio y dominio de dichas emociones.
Es la forma como la empresa compensa a los empleados como ejemplo puede ser con un incentivo
Estímulos que motivan mejoran la actitud
Son todas las motivaciones diferentes a las salariales que impulsan a continuar el trabajo en la organización

Es un reconocimiento que hace la empresa por sus empleados
Cuando me felicitan por mi labor
Conjunto de beneficios que nos aporta como colaboradores
Pasar más tiempo con la familia, flexibilidad de horario.
entiendo Si estoy a gusto con mi trabajo o con lo que hago
Es el reconocimiento y el fortalecimiento de las habilidades del colaborador. Es algo más allá de lo económico, es algo que se visualiza hecho con la razón pero que llena el corazón. Es la satisfacción de hacer las cosas con amor. Es un goce interior que me llena y me dice así se hace: con ganas, con entusiasmo.
4 horas de cumpleaños sueldo puntual, quinquenio, vacaciones decembrinas, bonificación
Q si estoy a gusto con mi labor y lo que hago
Aquella que te ayuda a tu bienestar y ayuda en el control de emociones.
La capacidad de generar en los trabajadores un reconocimiento
La flexibilidad que tiene la empresa con los colaboradores en varios aspectos
Cuatro horas de cumpleaños
Bonificación
Las 4 horas de cumpleaños, el sueldo muy puntual, el quinquenio, las vacaciones decembrinas
capacidad de generar en los colaboradores un sentimiento de reconocimiento. La clave para la eficiencia
Retribuciones que no sean económicas
Es sentirse muy bien en su labor, cuando te brindan motivaciones tales como cuando realizas las cosas bien y tu esfuerzo y dedicación se ve reflejado en los avances de la corporación.
Retribuciones no económicas
Espacios para la reflexión y retroalimentación
Son aquellas acciones que me permiten estar y sentirme bien, alegre y compartir vínculos
Reconocimientos al trabajo en formas que no son con dinero, por ejemplo, con tiempo, regalos, actividades de bienestar
reconocimiento del trabajo desempañado
No tengo muy claro el concepto, pero es como estrategia para ayudar a los trabajadores en aspectos de salarios.
Es lograr un equilibrio en las necesidades personales, tales como el salario, lo ético , la familia y lo laboral.
Si estoy a gusto mi trabajo y actividad laborar
Satisfacción en todas las áreas de mi vida
Tener reconocimiento a la excelencia en la labor realizada
Equilibrio trabajo en equipo
Las 4 horas que nos dan por el cumpleaños. La bonificación de diciembre. La fiesta de fin de año.
Cuando nos felicitan por el buen desempeño
Como se siente el empleado ,su nivel de satisfacción con lo que le brinda la empresa
Son los incentivos que puede brindar la organización por fuera de lo económico que permiten mejorar día a día mi desempeño laboral.
Tener la capacidad de generar en los colaboradores un sentimiento de reconocimiento es una compensación emocional.
Es el reconocimiento, flexibilidad, ambiente de trabajo que se desarrolló al rededor del desempeño de mis labores
Proceso por el cual me hace mejor persona donde la compensación emocional hace que mis proyectos sean satisfactorios.
Gratificación q los empleados recibimos por nuestra labor.
Estabilidad entre el desarrollo de mi quehacer y mi vida emocional

La respuesta efectiva a cualquier necesidad emocional, brindando soporte desde la escucha y la posibilidad de acceder a servicios y procesos de formación que posibilitan el fortalecimiento del ser.
Muy contenta por el trabajo que desarrollo
Cuando me encuentro bien
Tener al personal motivado mediante estímulos, pago oportuno, bienestar laboral, ambientes laborales buenos
No sé
Lo que me permite sentirme bien y en armonía
Es la forma en la que incentivan a los empleados a sentirse realizados y satisfechos con su labor al hacerlos parte importante en el proceso de formación de los niños y niñas. También la formación académica es una forma de prepararnos y hacernos mejores personas y empleados.
Es la formación, la flexibilidad, tener una gran capacidad de adaptabilidad
son las capacitaciones que nos ha brindado la corporación que han contribuido a controlar nuestras emociones mejorando nuestra forma de vida como ; realizar ejercicio, hacer yoga, manejar el tiempo en casa.
Es todo aquello que nos permite estar bien y armonía con tus emociones y vida personal
Entiendo cómo me encuentro satisfecho en mi entorno como me encuentro emocionalmente.
Son las actividades o beneficios que PAN nos brinda para nuestro bienestar personal.
Lo que me atribuyen en descanso para poder compartir con mi familia; felicitaciones por ser responsable y cumplir con lo que me piden en mi trabajo.
Yo entiendo que es tener la capacidad de generar un reconocimiento a todos los colaboradores ya todo empleado lo que necesita es sentirse realizado
Es la primera vez que lo escucho en el ambiente laboral.
Retribución y ayuda a nuestra salud y bienestar emocional
Es la gratificación que uno siente cuando me dicen que haces bien tu trabajo
Es la orientación que encuentra uno en otros colaboradores cuando se presenta una dificultad de diferentes situaciones
Cuando a uno lo recompensa por que hace bien el trabajo uno se siente feliz.
Es aquel estímulo más desde el corazón que desde lo material.
Más allá del salario, es de suma importancia los beneficios y compensaciones que se reciben para lograr tener un equilibrio familiar y personal. De esta manera puedo desempeñar mucho mejor mi labor, puesto que todo se va equilibrando de la mejor manera.
Acompañamiento
Creería que se trata de un salario justo que genere una compensación emocional en los colaboradores
Me siento muy satisfecho en ni puesto de trabajo
Una ayuda y cooperación en nuestra salud mental
Generar espacios y aspectos de reconocimiento para el personal, garantizando algunos beneficios para el colaborador
Vacaciones cumpleaños
Lo que hacemos por tener más tranquilidad y emociones positivas
Actividades para q los colaboradores estén satisfechos
Es la manera como compensa a los empleados, entendiendo con este término el salario, los incentivos y las prestaciones que reconocen.
Satisfacer nuestras necesidades en cuanto al desarrollo personal, social y familiar
Una ayuda en nuestra salud emocional
Reconocimiento
Es algo más allá del dinero, es el reconocimiento, beneficios, compensaciones, también puede ser capacitación es el valor agregado que permite al empleado sentirse reconocido y parte de la empresa o corporación

Tener reconocimiento y decisiones por lo que hacemos que lo hagamos con amor
La compensación emocional satisface las necesidades personales, profesionales y familiares del empleado, buscando mejorar la calidad de vida y motivándolos con incentivos no económicos
Todos los beneficios que recibo por mi labor en la corporación.
Un reconocimiento
Este término (según lo que pienso) hace alusión a sentirme feliz y valorada por lo que soy y lo que hago.
Me ayuda a mejorar dificultades emocionales, y superar barreras
Nunca lo había escuchado en un ambiente laboral.
Tener la capacidad de generar sentimientos de reconocimiento, ya sea salarial mente, seguridad laboral, flexibilidad, bonificaciones, entre otras..
la compensación emocional para mi significa que reconozcan mi trabajo y las capacidades que dispongo para el que tengan en cuenta mis opiniones.
Entiendo como el acompañamiento que puedo llegar a tener por pérdida de un ser querido o alguna afectación emocional que de pronto me impida hacer mi labor
Son factores
Es estar bien, tranquila, calmada emocionalmente, en mis sentimientos y acciones
Son los incentivos que nos dan, cuando nos dan el medio día por el cumpleaños, por grados de los hijos o de nosotras, la bonificación
Que valoren mi trabajo y me motiven día a día
Son estrategias empleadas para desarrollar el trabajo de manera eficaz y sin perder el compromiso y el empeño en su realización
Generar en los colaboradores un sentimiento de reconocimiento

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta diseñada y realizada por la investigadora

Al leer las respuestas brindadas por los empleados de la corporación se puede evidenciar que la mayoría de las respuestas hablan o se enfocan en la motivación laboral, más que la compensación emocional. Algunas de las respuestas dejan ver que pocos empleados tienen una idea de lo que es la compensación emocional; el concepto lo asocian con reconocimiento, desarrollo profesional, incentivos extras, etc.

**Pregunta 36:** ¿Conoces los beneficios emocionales actuales que brinda la organización como bienestar a sus colaboradores?

*Tabla 40: ¿Conoces los beneficios emocionales actuales que brinda la organización como bienestar a sus colaboradores?*

<b>CONOCES LOS BENEFICIOS EMOCIONALES ACTUALES QUE BRINDA LA ORGANIZACIÓN COMO BIENESTAR A SUS COLABORADORES</b>	<b>N°</b>
No	98
Sí	263
<b>Total</b>	<b>361</b>

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

*Gráfico 34; Conoces los beneficios emocionales actuales que brinda la organización como bienestar a sus colaboradores?*



Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta realizada

El 73% de los empleados que equivalen a 263 personas conocen los beneficios emocionales actuales que brinda la organización, como bienestar a sus colaboradores. El 27% de los empleados, es decir, 98 personas no los conocen.

En coherencia con la pregunta anterior, donde se les pregunto a los empleados por el concepto compensación emocional, muchos mencionaron aspectos que son beneficios, pero que a

la hora de definirlo no los relacionan con la compensación emocional, sino con la motivación laboral.

**Pregunta 36:** Menciona al menos tres beneficios que te gustaría que la organización implementara.

En este punto se le pregunto directamente al empelado que tipo de beneficios quisiera que la organización brindara. Las respuestas fueron muy enfocadas hacia los beneficios que ya la organización ofrece directamente y por medio de convenios. Se evidencia nuevamente que hace falta al interior de la corporación fortalecer e implementar un plan de bienestar con incentivos claros, donde los empleados entiendan el concepto de compensación emocional y tengan conocimiento de todos los beneficios que la corporación tiene activos para el bienestar propio y de sus familias.

A continuación, algunas de las preguntas brindadas por los empleados:

Estabilidad laboral en cuanto a las contratación
Programa de salud y bienestar, convenios con establecimientos, espacios de recreación
Pruebas psicológicas por un profesional en el área, actividades de pausas activadas conjuntas orientadas por un profesional en el tema, establecer horarios para las pausas activas
Considero que los beneficios que tenemos en la organización, son oportunos y permiten que los empleados estemos satisfechos. Mil gracias
Reconocimientos, planes de formación, beneficios sociales
Capacitaciones, planes de formación en cuanto a la elaboración de proyectos y análisis de la información y estrategias de intervención familiar desde un enfoque pedagógico.
Préstamos para vivienda por nomina, préstamo por nomina para estudio,
Los que hay son suficientes
Ajuste al horario de almuerzo, zona de bienestar para el empleado con sillas de descanso, mesas de juego y un televisor para ver tv o simplemente distraerse.
Préstamo por nómina para vivienda, estudio, incentivos para la familia
El empleado del mes- carta de felicitación por la labor cumplida-resaltar las acciones de los centros de desarrollo en las redes sociales
Actividades de relajación, actividades lúdicas, rumba aeróbica.

Talleres de relajación, actividades lúdicas, estimulación
Estabilidad contractual
Día de recreación en familia , con el personal de la sede
Día de recreación en familia (integración del personal)
Mejorar el tipo de contrato
Los que hay actualmente son muy significativos
Reconocimiento de méritos.
Contrato indefinido, salidas pedagógicas para personal
Todo está perfecto
Recreativos, formación para sí mismo, convenios con entidades.
Desde la nómina generar subsidios para estudio y vivienda
Salidas pedagógicas, contrato indefinido
Salidas pedagógicas con todo el personal
Por el momento 0
Día completo para el cumpleaños, día libre por quinquenio, bonos económicos para canjear en diferentes almacenes.
Los beneficios que tiene la corporación son muy buenos, creo que de pronto podría reforzar un poco los beneficios sociales, reconocimientos y planes de formación.
Día completo para el cumpleaños del empleado. Día libre para quinquenio, bonos económicos para canjear en almacenes o supermercados
Día familiar, capacitación en artes, bazar para el suroeste
Medio día de cumpleaños, día de la familia
No se me ocurre ninguno
Planes de formación, reconocimiento y beneficios sociales
No todos los que están implementados me parece bien.
*Mejora salarial Auxiliares Administrativos * Formaciones para los auxiliares administrativos * Alimentación en los CDI
Integrar a las familiar más a las actividades, estabilidad laboral, salida pedagógica
Tiempo de encuentros y esparcimiento entre los colaboradores
El día del cumpleaños día de familia
Contrato indefinido, una salida pedagógicas en el año para el personal
Asesoría psicológica, juegos de mesa para la hora del almuerzo, Incentivo por tiempo de vinculación en la organización
Integraciones
Formación en temas actualizados de la profesión por ejemplo alimentación infantil, trastornos de la alimentación
Calidad humana, respeto por la opinión y la motivación
Bonificaciones, Vacaciones anticipadas si se requiere, Día de cumpleaños completo
Desarrollo de pausas activas. Respeto por el horario, que, aunque estemos desde casa se tenga el respeto por el horario y días laborales.
Subsidios de vivienda, descuentos a lugares recreativos, reconocimiento económico por buen desempeño laboral.

Actividades en familia por parte de la corporación, salidas pedagógicas
Horarios flexibles, cupo en guardería para los empleados, pausas activas
Buscar más alianzas con entidades, cursos y talleres para aprender aquello q le gusta al personal, actividades de integración del personal no necesariamente de toda la Corporación puede ser del equipo de trabajo
Día completo del cumpleaños, día compensatorio por el día clásico de la profesión, convenios con agencias de viajes, ayudas económicas para estudio, compensación salarial según rango de estudios, convenios en gimnasios,
Vacaciones al mitad de año, un día por semana para realizar las planeaciones,
Implementar la alimentación de los colaboradores en el CDI.
Para mí todo está muy excelente
me parece que lo han hecho muy bien y estoy muy agradecida por lo que nos brindan.
Bonificación completa, día completo de cumpleaños,
En vez de medio día de cumpleaños fuese el día completo, Que un día al mes se pueda salir a las 3 pm concertado con el jefe inmediato, Si hacen convenio con cooperativas que el tiempo para pago de créditos para las personas con contrato a término fijo no sea solamente por la duración del contrato.
Día de descanso en familia, rifar un paseo así sea para la pareja, rifar una ida a cine, día de sol, una cena.
1.préstamos a sus colaboradores cuando sea necesario 2.que todo sea equitativo 3. Que no hagan preferencias
Celebración de cumpleaños, bonificaciones...
Todo está muy bien
Mejorar el contrato - salidas pedagógica
Los días no remunerados, un día de planeación en el centro infantil, día de informes de en centro infantil.
Pues para mí todo hasta aquí ha estado muy bien.
Tardes de integración
Considero que los beneficios que nos proporcionan son adecuados y no hay necesidad de incluir unos nuevos, puesto que esto mantiene un ambiente laboral equilibrado y equitativo.
Continuar con la bonificación de cada año que es un plus de PAN y todos valoramos mucho, capacitaciones que contribuyan en mi labor y sería muy bueno si se pudiera crear convenios con Universidad para poder estudiar porque a veces es muy difícil y hay personas como a mí que me encantaría pero me es complejo, continuar con la calidez y la calidad humana que reconoce a PAN que nos hace sentir realmente como familia.
Prestamos por descuentos de nómina a los empleados. Tener más actividades de bienestar laboral. Para mí cargo un mejor salario.
Paseos para integral a las colaboradores, integración familiar con la corporación y salidas pedagógicas
Todo está muy bien
Capacitación en temas de interés
Recreación educación pausas activas
Todo lo que nos brinda es bueno , no tengo sugerencias
Dar oportunidades de estudio

A mi perspectiva me parece que está muy bien complementada
Beneficios de estudio, hacer enlaces con terceros para desarrollar actividades de bienestar laboral en conjunto, hacer jornadas de encuentro recreativos con todas las familias
Actividades lúdicas
Incentivos no económicos como por ejemplo un pequeño snack
Los beneficios son excelentes
Vacaciones de mitad de año, día completo de cumpleaños, reconocimiento al empleado del mes con compensación emocional o económica
Salidas- paseos de integración de los equipos década sede, buscar alianzas, espacios de reflexión, espiritualidad.
Incentivos no económicos
- Bienestar de nuestra salud mental. - chequeos médicos vitales para nuestra salud.
Ascender empleados, complemento para las familias de los empleados,
Fiesta de fin de año, aumento de salarios por experiencia.
Las bonificaciones, servicio de alimentación, los convenios con otras entidades, estudios, los cumpleaños, día de la familia de cada semestre, entre otras
Préstamos para estudios. alimentación en las sedes.
Acompañamiento Psicológico para los integrantes de la familia, créditos para continuar los estudios.
Ninguno todos los adquiridos en la organización me tienen satisfecha
Becas de educación, Mejoramiento viviendas. Prestamos
Todo lo de la corporación me parece excelente
Ejercer mi estudio, continuidad en lo laboral, subsidio de vivienda
Seguridad laboral, flexibilidad y reconocimiento
Pienso que por el momento los beneficios que nos brindan de bienestar son buenos.
Espacios de riso terapia. Momentos de yoga, espacios de aeróbicos
Reconocimiento al buen desempeño o labor, reconocimiento al tiempo de desempeño en su labor, continuar con la utilización de los compensatorios por el trabajo en casa en días extra laborales.

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la encuesta diseñada y realizada por la investigadora

## 5.7. Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones frente a la investigación realizada al interior de la Corporación Comité Privado de Asistencia a la Niñez PAN.

- La corporación cuenta con empleados que en su mayoría se encuentran en un nivel socioeconómico de estrato 2 que al interior de la organización se ganan un salario mínimo legal vigente y los de estrato 3 que se ganan entre dos y tres salarios mínimos. Como se mencionó en el análisis de datos, estos empleados manifiestan a lo largo de la encuesta la necesidad de cubrir aspectos como: estabilidad laboral por medio de un contrato a término indefinido, acceso a beneficios para obtener vivienda propia, subsidios para su familia en temas de educación, acceso a productos financieros a través de convenios con terceros, etc. Estos empleados, consideran que los actuales beneficios que presta la empresa están bien para ellos. Son un grupo de empleados que, al brindarle beneficios extras, lo valoran y compensan de manera inmediata siendo más productivos. Lo que hace que estén alineados a los objetivos organizacionales de la Corporación. Por otro lado, está el grupo de empleados que se encuentran en un estrato socioeconómico medio (4), medio – alto (5), ganan entre tres y cuatro salarios mínimos y reclaman reconocimiento, acceso a posibilidades de ascender dentro de la corporación, estabilidad laboral, aumento de salarios, compensatorios en tiempo, oportunidades de estudio para continuar su crecimiento profesional. Son un grupo de empleados con más exigencias a la hora de satisfacer dentro de la corporación. En general son empleados que se vuelven con los años exigentes y que no valoran los incentivos o beneficios brindados por la organización. Lo asumen como una obligación por parte del empleador y no como un beneficio extra, que los motive a cumplir con los objetivos organizacionales.
- Se identificó un nivel de satisfacción laboral del 82%, los motivos que expresaron los empleados que no se sienten satisfechos en la corporación, fueron atribuidos a altas cargas de

trabajo, estrés laboral y trabajo bajo presión, falta de reconocimiento por parte de los líderes o coordinadores de los programas y falta de comunicación interna.

- Los principales aspectos motivacionales para los empleados de la corporación son sin duda la bonificación, convenios con entidades financieras y otras para fines recreativos, de salud, de funeraria, acceso al fondo de empleados, días libres por (cumpleaños, grados, quinquenio, por logro de metas y objetivos en su puesto de trabajo), actividades de integración entre equipos de trabajo y toda la corporación, reconocimiento y ascensos dentro de la organización, subsidio de alimentación, convenios con instituciones educativas para estudiar, actividades que permitan el desarrollo y crecimiento personal, horario de trabajo de lunes a viernes (dejando el sábado libre para temas personales).

- Respecto a la motivación laboral vs la satisfacción laboral, se evidencia que 301 empleados de la Corporación Comité PAN manifiestan estar motivados laboralmente, sin embargo, 331 se encuentran satisfechos laboralmente. En este punto, es importante hacer énfasis en que un empleado motivado se desempeña mucho mejor en su puesto de trabajo y esto incide directamente en el nivel de satisfacción laboral. Cuando hay motivación por parte de los empleados, la organización tiene más oportunidades de cumplir con las metas organizacionales. Por ende, el empleado logra un grado de satisfacción que depende de las condiciones laborales brindadas por la organización y el plus que se establecen en el plan de bienestar, para lograr incentivar más a los empleados.

Como tarea los directores de talento humano deben identificar las expectativas que tienen los empleados respecto a todos los aspectos motivacionales (salario, horario, bonificaciones, beneficios sociales, etc.), para saber que estrategias implementar que sean llamativas a los empleados y estos se conecten con el propósito de la organización.

Como lo expresan Medina, Gallegos y Lara (2008):

“Al centrar el análisis en las expectativas laborales, es fundamental que la empresa identifique y conozca las expectativas de cada uno de sus trabajadores, con lo cual se podrá establecer estrategias que le permitan a la dirección poder alinear estas a los objetivos organizacionales, ya que de esta forma se puede reducir la falta de insatisfacción y apuntar a la motivación y satisfacción del personal. (..) La actividad laboral desempeñada por los trabajadores implica, por un lado, que la empresa sea capaz de identificar aquellos factores que provocan insatisfacción laboral y, por otro, aquellos factores que motivan al personal y que, por tanto, generan satisfacción en ellos” (p 1222).

- La compensación emocional al interior de la corporación Comité PAN no es un concepto muy escuchado, sin embargo, muchos de los empleados de la corporación relacionan este concepto con los beneficios que son otorgados de forma complementaria, a las condiciones laborales y que se comunican cuando ingresan por primera vez a la organización. Algunos asocian el concepto de compensación emocional con los sentimientos y manejo de emociones. Las principales variables que se identificaron en Comité PAN respecto a la compensación emocional son: reconocimiento, desarrollo personal y profesional, buen ambiente laboral, bienestar psicológico, balance de vida (entre los aspectos laborales, personales y familiares) y cultura laboral.

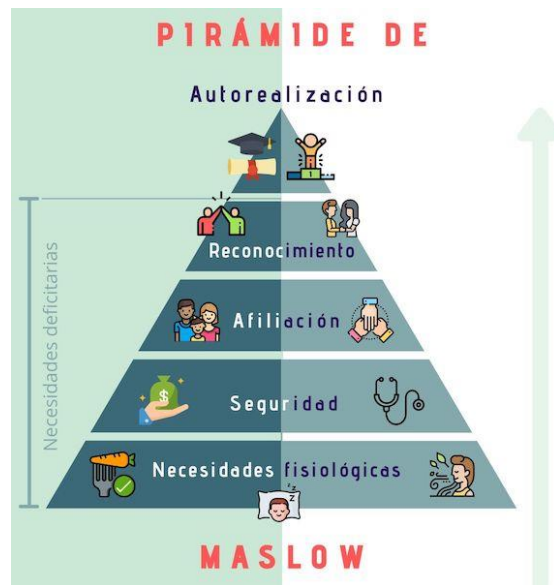
Como se mencionó en el marco conceptual, Gabriela Zavala (2014) directora comercial de la empresa Grupo de Asesores de Negocios, en un artículo del Newsletter Entorno, propone cinco elementos de compensación emocional “que todas las organizaciones deberían tener en cuenta, puesto que es importante que los empleados encuentren en su trabajo satisfacción emocional” (2014 p 3). Estos son: oportunidades de desarrollo, balance de vida, bienestar psicológico, entorno laboral y cultura laboral.

- Un punto importante que se halló en las respuestas obtenidas en la encuesta realizada a los empleados, es que la mayoría se enfocó en los aspectos que se traducen en el cubrimiento de las necesidades básicas y/o las necesidades de seguridad. Maslow (1943) “señala que las personas se encuentran motivadas por cinco tipos de necesidades: fisiológicas (alimento, agua y abrigo), de seguridad (protección, orden y estabilidad), sociales (afecto, amistad y sentido de pertenencia), autoestima (prestigio, status y autoestima) y autorrealización (autosatisfacción)” (citado en Castillo y Pedreros, 2013, p 47). Estas necesidades están compiladas en una pirámide que se construye considerando un orden ascendente, de acuerdo a su importancia y motivación.

Robbins y Coulter (2005) expresan que “un aspecto importante en la Teoría de Maslow es que una vez satisfechas una serie de necesidades, estas dejan de fungir como motivadores. Esto implica que para motivar a los trabajadores en la realización de sus labores es necesario permitirles satisfacer sus necesidades insatisfechas” (citado en Castillo y Pedreros, 2013, p 47).

Los empleados de la corporación teniendo en cuenta su perfil sociodemográfico, se preocupan mucho por la estabilidad laboral y de esta manera poder cubrir sus necesidades básicas como alimentación, salud, vivienda, estudio para sus hijos, etc. Si bien es cierto, la mayor población de los empleados (162) de la corporación se ganan un salario mínimo legal vigente, lo cual le permite el cubrimiento solo de las necesidades básicas. Es por todo lo anterior, que la corporación debe enfocar su plan de bienestar en satisfacer las necesidades de orden ascendente que el empleado siente que no están satisfechas, para lograr el grado de motivación que comprometa al empleado con el logro de los objetivos propuestos desde la responsabilidad de su cargo.

## Ilustración 2 Ilustración pirámide de Maslow



Fuente: Imagen recuperada de: <https://www.piramidedemaslow.online/>

- Por último, con respecto al último objetivo de investigación que se había planteado de como incide la compensación emocional en la motivación laboral, para el caso de la Corporación Comité Privado de Asistencia a la Niñez PAN; se puede concluir que incide de manera directa. Puesto que los beneficios monetarios y no monetarios que son otorgados actualmente sirven de motivación a los empleados y al mismo tiempo se traduce para ellos en satisfacción laboral y calidad de vida. Los empleados en la corporación se sienten alineados al propósito y objetivos organizacionales y están de acuerdo en que la organización promueva un equilibrio entre trabajo y vida personal.

Bedodo y Giglio (2006), mencionan respecto:

“al modo en que se relacionan la motivación laboral y las compensaciones, es posible reconocer la existencia de una tendencia que permite plantear que las compensaciones, entendidas en su concepción integral, se relaciona con la motivación en el trabajo, de manera, que

correctamente diseñadas, logran influir en la motivación de los empleados y mostrar mejores desempeños. La compensación integral influirá en la motivación en tanto combina estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos; extrínsecos en el caso del componente monetario e intrínseco en su componente intangible asociado a la actividad misma y el contexto laboral” (p 79).

### **5.8.Propuesta: Estrategia de compensación emocional para la Corporación Comité Privado de Asistencia a la Niñez – PAN.**

Como se evidencio en la investigación, la corporación Comité Privado de Asistencia a la Niñez PAN, ya cuenta con beneficios emocionales que ha venido implementando en los últimos años, sin embargo, estos no son conocidos en su totalidad por los empleados vinculados actualmente. Algunas de las razones, podrían ser la rotación de los empleados que se dan al interior de los programas que se operan y los cambios organizacionales que se han presentado al interior de la corporación.

Durante los próximos cinco años la corporación replanteo su estrategia organizacional y definió su propósito, el cual es “Transformar vidas a través del afecto”. En ese sentido, como reto importante de la estrategia definida, está el de consolidar la gestión del talento humano de la corporación, y se busca lograr mediante: 1) el aumento de la productividad de los equipos de trabajo al interior de la organización. 2) Atraer, retener y formar talento de alto valor para la corporación y 3) Mejorar la cultura y clima organizacional.

Para hacer frente a la estrategia de consolidar el talento humano, se plantea el diseño e implementación de la estrategia de compensación emocional enmarcada en el plan de bienestar, donde se busca resaltar los beneficios actuales con los que cuenta la corporación, fortalecerlos y comunicarlos adecuadamente, para que los empleados accedan a ellos.

Así mismo, se busca que el plan de bienestar sea coherente con el propósito de la organización “TRANSFORMAR VIDAS A TRAVÉS DEL AFECTO”, no solo hacia los niños, niñas, adolescentes, jóvenes, y familias que atendemos, sino también, internamente hacia los empleados de la organización y sus familias.

### **Objetivos específicos**

- Proporcionar espacios que promuevan la calidad de vida de los empleados vinculados y sus familias.
- Promover la integración de todos los empleados de la corporación, de manera incluyente al plan de bienestar que contiene la estrategia de compensación emocional.
- Comunicar de manera interna los beneficios que otorga la corporación, respecto a la compensación emocional.
- Implementar la estrategia de compensación emocional en todos los programas que se operan en la corporación.
- Propiciar actividades orientadas a mantener y mejorar la comunicación asertiva entre los empleados de la corporación, mejorando el entorno laboral.

Las principales variables que se identificaron en Comité PAN respecto a la compensación emocional son: reconocimiento, desarrollo personal y profesional (oportunidades de desarrollo), buen ambiente laboral, bienestar psicológico, balance de vida (entre los aspectos laborales, personales y familiares) y cultura laboral. Por lo tanto, la estrategia de compensación emocional reúne en estas variables los beneficios para el disfrute de los empleados de la corporación.

## COMPENSACIÓN EMOCIONAL COMITÉ PAN



Fuente: Elaboración propia

Para lograr que la estrategia de compensación emocional sea ganadora y apunte al logro de los objetivos y metas organizacionales, y al mismo tiempo lograr empleados satisfechos y comprometidos, se da paso a la primera acción de la estrategia de compensación emocional, la cual se inicia con de la variable Balance de vida; debido a que la corporación Comité PAN, como lo he expresado, considera muy importante tener empleados alineados al propósito de la organización y así mismo, pretende que la gente se conecte con su propósito de vida y valore las acciones que se están implementando para el logro de los objetivos personales y familiares.

A continuación, se propone el siguiente plan de beneficios, los cuales se encuentran compilados en las variables identificadas para la organización.

**Variable Balance de Vida:** Somos una corporación que al interior de nuestros programas ofrecemos un servicio que se llama Empresa Consciente, el cual busca promover el desarrollo integral de los trabajadores y el mejoramiento de la calidad de vida y el de sus familias. Precisamente como se tiene esta oferta para empresas que desean conectar con sus empleados y brindar un balance entre la vida personal, familiar y al mismo tiempo conectar con el propósito organizacional; lo más coherente es poder implementar este programa al interior de la corporación, de esta manera se ofrecería la experiencia del programa desde el interior de la corporación, donde lo que se busca es:

- Alineación de la conciencia del ser de individuo con la vida laboral, en pro de estimular mejores prácticas y de su entorno organizacional.
- Impactar positivamente en el colaborador que le ayude a tener una mejor calidad de vida.

La metodología propuesta es lúdica – experiencial permite que los empleados encuentren un propósito superior personal alineado a la organización, esto es vital para la productividad.

**Propuesta:** Todos los empleados de la organización serán organizados en grupos según la sede y programa al que se encuentran vinculados y recibirán los talleres de la metodología interna “CONECTANDO MI PROPÓSITO CON EL ORGANIZACIONAL”.

*Ilustración 4 Conectando con mi propósito con el organizacional*

## Conectando mi propósito con el organizacional



Fuente: Datos extraídos de documentos de la Corporación Comité Privado de Asistencia a la Niñez PAN

Son tres talleres, los cuales se describen a continuación:

**Tabla 41. Plan de acción**

PLAN DE ACCIÓN					
Taller	Módulo	Temas	Objetivo	Logros	Actividades
Taller 1	Autoesquemas	Autoconcepto Autoestima Autoeficacia Locus de control	Promover estrategias de fortalecimiento frente al autoconcepto, autovaloración y expresión de sentimientos, favoreciendo el sentido de la propia identidad y contribuyendo al equilibrio psíquico	Confiar en su capacidad para enfrentarse a las dificultades, concepción y valoración de sí mismo, fortalezas y limitantes	Conocer los diferentes autoesquemas para que cada integrante se evalúe y fortalezca cada uno de los campos de los autos, luego trabajar desde el feedback constructivo, previo a los ejercicios prácticos de reconocimiento
Taller 2	Inteligencia emocional, intrapersonal, interpersonal	Conciencia emocional, motivación al logro, empatía	Promover el desarrollo integral de las personas como sujetos activos, reforzar mayor sentido de pertenencia hacia la organización, no solo incorporando competencias acerca del "saber hacer" sino también del "querer hacer"	Cómo identificar, discriminar y autorregular las emociones. Capacidad de negociar y resolver desacuerdos. Crear sinergia grupal en la consecución de metas colectivas	Descubriendo el saco de las emociones y sus efectos en sí mismo y en los otros
		Necesidad de poder (buscar influir en los demás)	Incrementar el entendimiento entre los equipos de trabajo a través de una comunicación eficaz, considerando las diferencias individuales, generando relaciones y creando un ambiente armonioso de trabajo.	Obtener acuerdos para mejorar las dinámicas de relacionamiento desde su entorno personal y la organización.	
		Necesidad de afiliación (las personas requieren buenos tratos con los otros - buenas relaciones interpersonales)			
		Necesidad de logro (vinculadas con las metas a conseguir para sí mismos)			

Taller 3	Fortaleciendo los principios corporativos	Confidencialidad Lealtad Trabajo en equipo Honestidad Responsabilidad	Fortalecer los valores como pilares de la identidad humana, favoreciendo conductas apropiadas que preveen la mejora en el desarrollo de la persona o colectivo	Redefinir el relacionamiento y la forma de impactar a sus colaboradores desde un propósito superior (inspiración)	Yo aprendo, yo practico
	Innovación corporativa	Como combatir la resistencia al cambio. Aprendo aceptar los cambios. Adopto nuevos hábitos. Enfrento mis miedos	Interiorizar en los colaboradores la importancia de la apertura y el compromiso con la empresa para emprender nuevos retos	Mejorar la productividad al tener colaboradores conectados con sus funciones o roles (disciplina)	
	Liderando y empoderando	Ser autónomos y responsables. Comunicación efectiva y productiva, líder que apoya y da confianza	Desarrollar y potenciar en los colaboradores autoconfianza y motivación hacia la gestión con propósitos claros	Construcción de una cultura basada en el aprendizaje, empoderamiento y planificación, teniendo en cuenta la dinámica organizacional. Tomar decisiones asertivas basadas en procesos de análisis y evaluación.	

Fuente: Datos extraídos de documentos de la Corporación Comité Privado de Asistencia a la Niñez PAN

Adicional a la implementación de la metodología “CONECTANDO MI PROPÓSITO CON EL ORGANIZACIONAL” y el logro obtenido no solo para los empleados, sino también para la corporación en temas de motivación y productividad, se cuentan con los siguientes beneficios emocionales:

### **Beneficios adicionales en la variable de Balance de Vida**

- Horarios de trabajo: lunes a viernes 7:30 am a 5:00 pm (el día sábado no se trabaja, se ofrece como día libre para que los empleados dediquen tiempo a sus asuntos personales).
- Flexibilidad horaria por calamidad domestica (durante un mes)

- Subsidio de alimentación
- Permisos remunerados (aplica para diligencias personales no mayor a 4 horas, de acuerdo a la política de ausentismo).
- Disfrute de espacios en familia, a través de la caja de compensación familiar (en este caso Comfama) y convenios con terceros.
- Licencia de matrimonio (permiso remunerado, se otorga solo una vez por empleado, 3 a 5 días depende de la antigüedad, según se encuentra en la política de ausentismo).
- Tarjeta de felicitaciones (con la llegada de un bebé a la familia cuando el empleado es mamá o papá)
- Convenios con entidades financieras y caja de compensación familiar para el disfrute de productos financieros que permitan al empleado obtener su vivienda propia o créditos para estudio propio o de sus hijos.

**Variable Oportunidades de Desarrollo:** esta variable es importante puesto que los empleados siempre buscan el crecimiento no solo personal, sino también profesional y laboral al interior de las organizaciones. Es una estrategia para retener el talento humano en la corporación.

**“La razón N°1 por la cual los empleados dejan una empresa es porque perciben que no existen oportunidades de crecimiento en la misma”**

**Inforges Seidor**

A continuación, se sugiere incluir los siguientes programas que se traducen en beneficios para la corporación Comité PAN y brinda oportunidades a los empleados:

- **Plan de carrera:** es un proceso que se da de manera continua para el empleado, mediante el cual da lugar a la gestión del talento humano, facilita el acceso de empleados

con potencial a puestos claves dentro de la corporación. Como lo expresa Inforges Seidor empresa consultora con una trayectoria de más de 40 años, este programa se da “con el fin de que las personas evolucionen en su desempeño, mejorando sus fortalezas y debilidades, competencias y de esta manera puedan promocionarse, una vez alcanzado el nivel requerido del puesto de destino, siempre alineadas sus aspiraciones iniciales con las necesidades y objetivos de la empresa” (recuperado de: <https://www.inforges.es/servicios/personas/planes-de-carrera-sucesion>).

Que se debe considerar para desarrollar este programa al interior de la corporación:

***Ilustración 5 Pasos implementación plan de carrera***



- Análisis y descripción del puesto de trabajo, Organigrama
- Identificar talento en la organización, identificar posiciones claves
- Identificar las competencias claves – Requisitos
- Diseño de planes de formación y desarrollo
- Alineación del Plan de Carrera con la Política salarial
- Seguimiento a los candidatos potenciales

Fuente: Elaboración propia. Datos recuperados de <https://www.inforges.es/servicios/personas/planes-de-carrera-sucesion>

- **Plan de Sucesión:** es un proceso que consiste en relevar de manera coherente y planificada a una persona por otra, con el fin de que esta pueda llevar a cabo las funciones del puesto con el mismo o mayor desempeño. Para esto es importante considerar al interior de la corporación comenzar a identificar y gestionar ciertas personas que son consideradas posibles empleados potenciales reemplazantes de puestos críticos, promoviendo su desarrollo para que no se corra riesgos de alterar la marcha normal de la corporación, si llegase a abrirse la vacante. (Inforges Seidor, recuperado de: <https://www.inforges.es/servicios/personas/planes-de-carrera-sucesion>).

Que se debe considerar para desarrollar este programa al interior de la corporación

#### *Ilustración 6 Pasos de implementación plan de sucesión*



- Definir responsabilidades del plan de sucesiones
- Identificar de necesidades de la corporación y aspectos claves
- Identificar las habilidades y competencias claves
- Identificación de candidatos
- Plan de desarrollo de candidatos
- Seguimiento a los candidatos potenciales

Fuente: Elaboración propia. Datos recuperados de <https://www.inforges.es/servicios/personas/planes-de-carrera-sucesion>

- **Oportunidades de estudio:** en este programa se recomienda a la corporación y especialmente al área de talento humano de la misma, gestionar e implementar acuerdos

con terceros que puedan brindar opciones de estudio para los empleados vinculados o sus hijos. Desde el plan de capacitación y formación estipulado por la organización se busca generar la oportunidad de que los empleados se formen de manera continua, no solo en los aspectos técnicos desde los programas que se opera, sino también en temas donde su interés es relevante para su crecimiento personal y profesional.

**Beneficios adicionales en la variable oportunidades de desarrollo:**

- Reconocimiento por terminación de estudios: tarjeta + (1) día remunerado (día de la graduación)
- Permisos remunerados para estudios técnicos, tecnológicos, universitarios (pregrado y/o especialización, maestría).
- Plan de capacitación y formación desarrollado según las necesidades de los empleados identificados en la evaluación de desempeño
- Acceso a convenios con instituciones de educación superior para el acceso de nuestros empleados a técnicas o carreras universitarias
- Bonificación por el logro de las metas a final del año

**Variable Bienestar psicológico:** esta variable se enfoca en ofrecer a los empleados de la corporación actividades de capacitación respecto a temas de salud física, mental y emocional. Para estar en equilibrio y bienestar, es importante que el empleado se sienta bien en todos estos aspectos. Desde la corporación se tienen convenios con:

- **Funeraria Los Olivos:** la corporación tiene afiliados a todos sus empleados a la póliza exequial y este valor es asumido 100% por la organización. Adicional a esto, se firmó un convenio con la funeraria para que los empleados pudieran acceder a este beneficio a nivel de sus familias, donde pagan un valor favorable y pueden afiliarse a sus familiares

más cercanos, la cobertura se da en todo el país y adicional a esto obtienen beneficios extras como: Auxilio económico por la muerte de un familiar, apoyo psicológico en el manejo del duelo, asesoría legal, asesoría financiera, soporte en temas como cerrajería, plomería, consultas médicas y odontológicas, pólizas para mascotas. Estos beneficios no solo para los empleados, sino también para todos los miembros que se encuentren afiliados. Este valor disminuye en la medida en que el empleado tenga más afiliados. El valor del pago de la póliza para los beneficiarios de los empleados se descuenta por nómina y por parte de la corporación se paga a la funeraria cada mes.

- **Seguro de vida:** la corporación cuenta con un convenio activo con la empresa XP Seguros, este beneficio lo pueden adquirir los empleados a un costo menor que si la obtienen por gestión propia. El valor de la póliza se descuenta por nómina y por parte de la corporación se paga a la empresa de seguros cada mes.
- **Acompañamiento psicológico:** es un servicio que se presta al interior de la corporación para aquellos empleados que manifiestan estar atravesando por situaciones de estrés, depresión, ansiedad, pérdidas personales, etc. Y que sienten que necesitan ayuda de un profesional. Este beneficio se ofrece con el fin de apoyar a los empleados en situaciones difíciles que pueden estar enfrentando y que estas en lo posible no trasciendan a lo laboral. El empleado solicita al área de talento humano de la corporación y la directora de talento humano dispone de un profesional psicólogo para iniciar el acompañamiento al empleado. Inicialmente se brindan tres sesiones: 1) diagnóstico, 2) Intervención y 3) seguimiento al empleado. Dependiendo de la situación se apoya en dos intervenciones o más, o se le recomienda iniciar terapia de manera externa con seguimiento por parte de talento humano.

- Actividades programadas desde el sistema de SST de la corporación (que son obligatorias), pero que se realizan a través de dinámicas (de manera experiencial) para que los empleados interioricen el cuidado de sí mismos y el de sus compañeros en las diferentes instalaciones donde operan todos los programas. Cada mes se destaca el empleado (por sede) que más se destacó en las capacitaciones y actividades realizadas para apoyar el bienestar psicológico de los empleados.
- **Programa de orientación y formación a pre-jubilados:** Por parte de la organización y con el apoyo de la caja de compensación familiar y los fondos de pensiones se ofrecerán talleres, capacitaciones y formación según sus interés y hobbies a las personas que están próximos a jubilarse. Esto les permitirá afrontar de una mejor manera su cambio de vida. En esta propuesta la organización adquiere como beneficio reforzar su imagen y reputación positiva, el empleado a cambio se siente integrado y valorado en la empresa, al considerar apoyarlos en el cierre de un ciclo en sus vidas.

### **Beneficios adicionales en la variable en Bienestar psicológico**

- Actividades de esparcimiento y relajación (yoga, risa terapia, aeróbicos, rumba aeróbica, talleres artísticos, entre otros).
- Día de la salud en cada programa (atención a los empleados en examen de mama, cardiovascular, alimentación y hábitos saludables, nutrición especializada para empleados con problemas de obesidad).
- Planes para empleados próximos a recibir su jubilación y bono cuando sale la resolución de la pensión (se llama bono de retiro).
- Reconocimiento del empleado que más promueve el autocuidado entre sus compañeros de trabajo
- Acondicionar en cada sede un espacio para relación y esparcimiento en las horas del almuerzo

**Variable Entorno laboral:** en esta variable se proponen acciones como: brindar jornadas flexibles a los trabajadores (brindar ciertas libertades en los horarios de trabajo como por ejemplo salidas temprano los viernes 4:00 pm), vestimenta informal los días viernes, considerar la modalidad de trabajo remoto o teletrabajo (no solo en épocas de contingencia a nivel nacional, sino de manera constante), manejo de tienda de la confianza (similar a una maquina dispensadora de alimentos, con el dinero recogido se realiza la actividad de agradecimiento en diciembre). Brindar un ambiente cálido y tranquilo de trabajo con las herramientas y equipos necesarios para el desarrollo de sus funciones, calidad en las responsabilidades por parte de los lideres, brindar reconocimiento individual y colectivo (para que perciban que su esfuerzo, actitud y creatividad son valoradas), por ultimo brindar autonomía (confianza, de manera que el empleado se sienta productivo, propositivo, proactivo).

Adicional a estas acciones se propone alienar el área de talento humano de la organización y el área de comunicaciones para ejercer actividades conjuntas, donde se promueva la comunicación interna y esto permita que el empleado se sienta positivo. generando un alto grado de satisfacción y motivación en la corporación.

### **Beneficios adicionales en la variable en Entorno laboral**

- Celebración de cumpleaños en el mes, detalle de cumpleaños, tarjeta virtual y tarde libre de cumpleaños (tarde libre remunerada).
- Celebración de Amor y amistad
- Celebración día de la mujer, del hombre
- Celebración día de la madre, del padre
- Celebración Halloween y detalle para los hijos de los empleados (horario especial de 7:00 am a 2: 00 pm horario continuo para empleadas que son mamás de niños menores de 12 años)
- Bienvenida y Celebración de la Navidad
- Día de la familia (por ley 1 día por semestre)
- Empleado del mes (boletín PAN te cuenta)
- Reconocimientos individuales y colectivos a los empleados con iniciativas creativas que beneficien los procesos o programas al interior de la organización.

**Variable Cultura laboral:** en esta variable se recomiendan implementar acciones donde los empleados conozcan el nuevo planteamiento estratégico de la corporación, avances, informes de gestión, reconocimientos realizados a la corporación, socialización constante de los principios y valores corporativos, donde se les haga participe de la imagen que proyectan en la organización. Lo anterior se puede implementar con una iniciativa que puede llamarse: “VIVE LA CULTURA PAN”, allí no solo se comunicará a los empleados, sino que se pueden gestar iniciativas como crear capsulas de motivación, capsulas donde se valora la importancia de contar con empleados que viven los valores de la corporación y desde su rol contribuyen al propósito organizacional: Transformar vidas a través del afecto”

#### **Beneficios adicionales en la variable de cultura laboral**

- Tarjeta de bienvenida al ingreso a la corporación
- Oportunidades de esparcimiento y recreación (a nivel de toda la organización y de equipos de trabajo, dependiendo de la sede o programa al que pertenezca).

**Implementación de las estrategias propuestas en Compensación emocional:** Se sugiere como se mencionó anteriormente el apoyo del área de comunicaciones, de la dirección ejecutiva y de todos los directores y coordinadores que conforman el comité primario de la organización. Esto con el fin, de promover al interior de sus equipos una comunicación asertiva y una participación activa en todas las acciones que se proponen. De esta manera el empleado visualizará e interiorizará los beneficios emocionales y sociales que la corporación les brinda, valorará el plan de la organización y se sentirá más motivado y productivo.

La corporación a cambio lograra la alineación de los empleados con el propósito organizacional y los empleados aportaran todo su potencial para el logro de las metas y objetivos organizacionales que apuntan a la MEGA.

**Seguimiento de las estrategias propuestas en Compensación emocional:** se deben establecer los mecanismos adecuados para realizar seguimiento al plan de compensación emocional acá planteado. Adicional la corporación debe revisar constantemente los impactos obtenidos en los beneficios, actualizar o modificar estrategias según las necesidades identificadas.

**Evaluación de las estrategias propuestas en Compensación emocional:** se sugiere que esta actividad se realice de manera anual, puesto que también son actividades que deben contemplarse en el presupuesto asignado por la junta directiva y el director ejecutivo de la corporación al área de talento humano, con el fin de lograr consolidar la gestión del talento humano de la corporación, y se lograr mediante estas estrategias aportar a los retos del área: 1) el aumento de la productividad de los equipos de trabajo al interior de la organización. 2) Atraer, retener y formar talento de alto valor para la corporación y 3) Mejorar la cultura y clima organizacional.

Se evaluará la ejecución en dinero vs las estrategias de compensación emocional que generaron mayor impacto en los empleados de la organización; así tener la información para generar acciones de mejora o de cambio oportuno que beneficie a la corporación y por su puesto a los empleados.

Por último, para concluir, se puede decir que a nivel de las leyes en Colombia y la OIT, muchas de las acciones propuestas son predisposiciones legales que ya existen y que propenden la sana convivencia, buscan velar por que las empresas puedan mantener buenas condiciones laborales y ofrecer estabilidad a todos los empleados por medio de un trabajo digno; generando no solo un aporte al desarrollo y crecimiento económico de la región, sino del país entero.

Las organizaciones deberían valorar las ventajas de implementar estrategias de compensación emocional, los resultados son muy positivos, brindan no solo reconocimiento y prestigio para atraer a los mejores talentos a la organización, sino también promueven el sentido de pertenencia de los empleados con la organización, aumentan su productividad y se sienten motivados y satisfechos en sus puestos de trabajo.

Para los próximos cinco años la Corporación Comité Privado de Asistencia a la Niñez – PAN, cuenta con una estrategia ganadora si se desarrolla adecuadamente para el logro de los retos y desafíos, que permitan consolidar la gestión del talento humano de la corporación.

*Ilustración 7 Frase de la corporación que apunta al propósito organizacional*



Fuente: Imagen extraída del planteamiento estratégico de la corporación

## 6. Referencias

- Alcalá, A & Suarez, J. (2013), "*Medición Del Impacto Del Salario Emocional*". [Trabajo de grado]. Colegio De Estudios Superiores De Administración. Bogotá
- Bastidas, N & Bustamante, C. (2018). "*Análisis del salario emocional y su influencia en el nivel de satisfacción de la diversidad generacional de los colaboradores de la Agencia Matriz de la Corporación Nexum Nexumcorp S.A*", [Trabajos de Titulación - Carrera de Psicología Organizacional]. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador.
- Bedodo & Giglio (2006). *Motivación laboral y compensación: una investigación de orientación teórica*. [Trabajo de grado para optar título de Psicólogo]. Universidad de Chile. (p, 79).
- Bonilla, Castro. E. & Rodríguez, Sehk. P. (2013). Más allá del dilema de los métodos. Universidad de los Andes. Bogotá, Colombia. Norma (tercera edición).
- Burillo, A. (26 de abril de 2018). *Cómo motivar a todos: desde los baby boomers hasta los centenials* [artículo en línea]. Good rebels: <https://medium.com/@goodrebels/c%C3%B3mo-motivar-a-todos-desde-los-baby-boomers-hasta-los-centennials-f34e77587151>
- Caldera & Giraldo. (2013). *Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción y labores de la empresa de servicios temporales S&A Servicios y Asesorías S.A*. [Trabajo de grado especialización en gestión del talento humano y la productividad]. Universidad de Medellín.
- Calderón, G., Naranjo, J., Alvares, C. (2007). *Gestión Humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes*, Estudios Gerenciales, volumen (23), (p 13 - 36).
- Calderón, G., Naranjo, J., Alvares, C. (2006). *Gestión Humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación*, Volumen (32), (p 225-254). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503210>
- Castillo y Pedreros (2013). *Análisis De Las Teorías De Motivación De Contenido: Una Aplicación Al Mercado Laboral De Chile Del Año 2009*. Rev. Ciencias Sociales 142: 45-

61 / 2013 (IV). Departamento de Administración, Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. (p 47)

Cázares Angulo, A. Soto Santa Cruz, A. & Lovio Arvizu, J (s.f.). *Salario Emocional. Foro de Investigación Estudiantil [Maestría en Administración de Negocios]*. Universidad del Valle de México Campus Hermosillo, México. (p 1).

<https://www.docsity.com/es/salario-emocional-trabajo/4132752/>

Castillo, M. (15 de octubre de 2019). *Salario Emocional, la clave para conservar tu equipo de trabajo*. Somosempresarias.com: <https://somosempresarias.com/salario-emocional-la-clave-para-conservar-a-tu-equipo-de-trabajo/>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México D.F. McGraw Hill. Novena Edición.

Chiavenato, I (2009). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México D.F. McGraw Hill. Octava Edición.

Sánchez, L. (2013). *Salario como motivación en la empresa*. emprendepyme.net: <https://www.emprendepyme.net/el-salario-como-motivacion-en-la-empresa.html>.

Dolan, Valle, Jackson & Schuler (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos, Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Mac Graw Hill.

Días, N (enero a marzo 2016). “*Dave Ulrich: visionario en la gestión de las personas*”. Gestión.com.co Artículo en línea: [https://gestion.com.do/pdf/031/De\\_Portada.pdf](https://gestion.com.do/pdf/031/De_Portada.pdf).

Fedesarrollo & ACRIP. (2017). *Salario Emocional. Informe mensual mercado laboral*, (p 3-7). [https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3439/IML\\_Julio\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3439/IML_Julio_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

García, M. (2009). *Los macro procesos un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Pensamiento & gestión, núm. 27, diciembre, 2009, pp. 162-200 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia. [ en línea] <https://www.redalyc.org/pdf/646/64612782006.pdf>

- García, M. (2008). *La Gestión Humana en las organizaciones: Una perspectiva teórica*. En: *García et al: Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana: Una relación con el Capital Social, la Cultura Organizacional y el Management*. Programa Editorial Universidad del Valle. Santiago de Cali, pág. 16
- García, M, Murillo, G. & González, C. (2011), *Los macro procesos un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa editorial, Universidad del Valle.
- González, F. (agosto de 2017). Revista de Negocios de IEE, RRHH. *Qué es y cómo se paga el salario emocional*. (p.80).  
<https://www.hacerempresa.uy/wp-content/uploads/2018/12/IEEM-agosto-RRHH.pdf>
- Gómez, C. (2011). *El Salario Emocional*. (p.6). Borrador de administración # 47. Colegio de Estudios Superiores de Administración. Bogotá D.C.
- Guavita y Grisales (2013), *Construcción De Un Modelo De Gestión Del Conocimiento Como Una Estrategia Para Elevar El Aprendizaje Organizacional En El Gimnasio Campestre Marie Curie*. [Tesis]. Universidad libre, facultad de ciencias de la educación centro de investigaciones e instituto de postgrados. Bogotá, D.C. 2013.
- Hernández Montero, M. (2017) *El Salario Emocional y su aporte para mejorar la productividad y el compromiso de los colaboradores con su organización*. (p.5). [trabajo para optar especialización en alta gerencia]. Universidad Militar Nueva Granada, Colombia
- Hernández Sampieri; Fernández & Baptista (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta edición. Mc Graw Hill.
- Inforges, Seidor. *Planes de carrera y sucesión*. [artículo en línea].  
<https://www.inforges.es/servicios/personas/planes-de-carrera-sucesion>.
- Molina, L (s.f). *Percepción de Salario Emocional del personal de una empresa del sector industrial en la ciudad de Pereira*. [Trabajo para optar título de psicología]. Universidad Católica de Pereira.
- Mercer Marsh, (26 de marzo de 2020). *Tendencias Globales de Talento Humano 2020*.  
<https://www.latam.mercer.com/newsroom/tendencias-globales-de-talento-2020.html>

- Marulanda Velásquez, A (2018) *Propuesta de aplicación de un sistema de gestión humana para una pyme del sector químico en Colombia* [Tesis maestría en administración]. Universidad Eafit. Colombia
- Vanguardia (9 de junio de 2015). *Teletrabajo y horarios flexibles están entre tendencias en beneficios laborales*. Vanguardia: <https://www.vanguardia.com/colombia/teletrabajo-y-horarios-flexibles-estan-entre-tendencias-en-beneficios-laborales-NYVL314801>
- Medina, Gallegos y Lara (2008). *Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa*. Rev. Adm. Pública v.42 n.6 Rio de Janeiro nov./dic. 2008 [en línea]. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000600009>
- Ortega, A. (2016). *Influencia del salario emocional y el salario económico en la motivación del personal según la generación a la que pertenece (tesis de máster en Gestión de Talento Humano)*. Universidad Tecnológica Equinoccia, Ecuador.
- Ortega, Llanos & Traverso. (2017). *Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales*. Publicado por Universidad Ecotec. Ecuador.
- Pérez, Y. (2014). *Clima Organizacional en el ámbito empresarial cubano* [tesis de máster administración de negocios]. Universidad de la Habana, Cuba.
- Portafolio (18 de julio de 2016). *¿Cuál es el salario emocional que su empresa le ofrece?* Portafolio: <https://www.portafolio.co/mis-finanzas/conozca-que-es-el-salario-emocional-en-las-empresas-498913>
- Poveda, G. Suraty, M & Mackay, R. (2017). *Concepción e Importancia del Salario Emocional en las organizaciones privadas con fines de lucro*. [Trabajo investigativo en V Congreso Virtual Internacional sobre Transformación e innovación en las organizaciones]. Universidad de Guayaquil, Ecuador.
- Rocco Cañón, M (2009) *Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica*, [tesis]. Universidad de Chile

Sánchez, L (2013). "El salario como motivación en la empresa" *Emprendepyme.net*. [En línea]. Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/el-salario-como-motivacion-en-la-empresa.html>

Sánchez, M. & García, M. (2017). "Satisfacción laboral en los entornos de trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio". *Scientia et Technica* Año XXII, Vol. 22, No. 2, junio de 2017. Universidad Tecnológica de Pereira.

Ulrich, D (1997). *Recursos Humanos Champions, Como pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. Ediciones Gránica S.A.

Zavala Zamora, G (2014). "Los cinco elementos del Salario Emocional". Newsletter Entorno, México.

Vilarino, L. (2015), *Gestión de Conocimiento en el Diseño e Implementación de Modelos de Capacidades en Ciencias de la Empresa en escenario E.E.E.S.* [Trabajo de grado]. Universidad de Murcia.