

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE COMPENSACIÓN QUE IMPACTE
DIRECTAMENTE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LA EMPRESA DE
SERVICIOS TEMPORALES S&A SERVICIOS Y ASESORÍAS S.A**

ESTEBAN CALDERA DE FEX
LINA MARÍA GIRALDO VALENCIA

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA
PRODUCTIVIDAD
COHORTE 28
MEDELLÍN
2013

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE COMPENSACIÓN QUE IMPACTE
DIRECTAMENTE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LA EMPRESA DE
SERVICIOS TEMPORALES S&A SERVICIOS Y ASESORÍAS S.A**

ESTEBAN CALDERA DE FEX – 1.037.590.984
LINA MARÍA GIRALDO VALENCIA – 43.757.466

Trabajo de grado para optar al título de especialista en
Gestión del Talento Humano y la Productividad

Asesor Metodológico
Sociólogo Master en Investigación
HAROLD LONDOÑO ARREDONDO

Asesor Temático
Sicóloga Especialista en Relaciones Industriales y en Gerencia de la Calidad
MARTHA CECILIA GÓMEZ MONTOYA

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA
PRODUCTIVIDAD
COHORTE 28
MEDELLÍN
2013

CONTENIDO

RESUMEN	13
ABSTRACT	14
INTRODUCCIÓN	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.1 IDEA	17
1.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	17
1.3 IDENTIFICACIÓN	17
1.4 OBJETIVOS	17
1.4.1 Objetivo General	17
1.4.2 Objetivos específicos	17
1.5 Preguntas de investigación	18
1.6 Justificación	19
1.7 VIABILIDAD	20
2. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA S&A SERVICIOS Y ASESORÍA S.A	21
2.1 RESEÑA HISTÓRICA	21
2.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	21
2.2 POLÍTICA INTEGRAL DE CALIDAD, SEGURIDAD SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE DE LA EMPRESA	22
2.3 DISPOSICIONES LEGALES GENERALES EN EL EJERCICIO DE LA ACTIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS TEMPORALES	23
3. MARCO TEÓRICO	25
3.1 LA COMPENSACIÓN	25
3.1.1 Enfoque de compensación para los empleados	26
3.1.2 Enfoque de compensación para los empleadores	26
3.1.3 La compensación financiera	26
3.1.4 Componentes generales del sistema de compensación	28

3.1.4.1 El salario	29
3.1.4.2 Equidad interna	30
3.1.4.3 Competitividad externa	31
3.1.4.4 Estimular niveles superiores de desempeño en el personal	31
3.1.5 Cómo determinar cuánto pagar al personal	31
3.1.5.1 Descripción de puestos	32
3.1.5.2 Metodología del análisis de puestos	34
3.2 NUEVOS ENFOQUES DE REMUNERACIÓN	35
3.2.1 Retribución salarial (fija + variable)	36
3.2.2 Salario comparativo	39
3.2.3 Aumento de salarios por convenio	39
3.2.4 Retribuciones en especie o de carácter social y recompensas	39
3.2.5 Participación de beneficios	40
3.3 SALARIO EMOCIONAL, UNA COMPENSACIÓN INTANGIBLE	40
3.4 PLANES DE BENEFICIOS SOCIALES	43
3.4.1 Tipos de beneficios sociales	44
3.5 INCENTIVOS PARA EL TRABAJO	48
3.5.1 Los incentivos basados en satisfacciones actuales	48
3.5.2 Los incentivos basados en inconformidades	48
3.5.3 Los incentivos basados en el equivalente funcional	48
3.6 MOTIVACIÓN	49
3.6.1 Teoría de la pulsión; motivación y homeostasis	49
3.6.2 Teoría de la activación: búsqueda de la activación óptima	50
3.6.3 Teoría de las expectativas: Una aproximación cognoscitiva	50
3.6.4 Teoría X-Y de McGregor	50
3.6.5 Teoría de la jerarquía de necesidades	51
3.6.6 Teoría de los dos factores	52
3.6.7 Teoría de las tres necesidades	52
3.6.8 Teoría de las expectativas	53
3.6.9 Teoría de las metas	53
3.6.10 El ciclo de la motivación	56

3.6.10.1	Personalidad del individuo	57
3.6.10.2	Deseos y necesidades	57
3.6.10.3	Motivación obtenida	57
3.6.10.4	Objetivos y metas	58
3.7	IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN	58
3.7.1	Motivación laboral	59
3.7.2	La satisfacción laboral	59
3.7.3	El trabajo como interés primordial en la vida	59
3.7.4	Un trabajo en el cual se aprovechan las destrezas del empleado	60
3.7.4.1	Tiempo y edad	60
3.7.4.2	Educación y sexo	61
3.7.4.3	Importancia del cargo	61
3.7.4.4	Características de la compañía	61
3.7.4.5	Comportamiento organizacional	61
4.	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	63
4.1	indicadores	63
4.1.1	Afectación	63
4.1.2	Calidad de vida	63
4.1.3	Funcionarios	63
4.2	variables e hipótesis	63
4.2.1	Clasificación de variables	64
4.2.2	Definición de variables	64
4.2.3	Hipótesis	65
4.2.3.1	Planteamiento hipótesis con variables principales	65
4.2.3.2	Planteamiento de hipótesis con las variables secundarias	66
4.2.3.3	Hipótesis seleccionadas	67
4.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN	68
4.3.1	Nivel	68
4.3.2	Diseño	68
4.3.3	Fuentes de datos	68

4.3.4 Población objetivo	68
4.3.5 Selección y muestra	69
4.3.6 Evaluación	69
4.3.7 Plan de análisis	69
4.3.8 Instrumento	69
4.3.9 Definición del nivel de satisfacción	70
5. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	71
5.1 PREGUNTA 1.	71
5.2 PREGUNTA 2.	72
5.3 PREGUNTA 3.	72
5.4 PREGUNTA 4.	73
5.5 PREGUNTA 5.	81
5.6 PREGUNTA 6.	82
5.7 PREGUNTA 7.	83
5.8 PREGUNTA 8.	84
6. CONCLUSIONES	86
7. RECOMENDACIONES	88
BIBLIOGRAFÍA	94
ANEXOS	96

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. DATOS DE LA POBLACIÓN OBJETIVO	96
ANEXO B. CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN	97
ANEXO C. INFORME DE RESULTADOS: CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN	99

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Diversos tipos de compensación	28
Figura 2. Compuesto salarial.	29
Figura 3. Secciones de las descripciones de puestos.	33
Figura 4. Contenido de la descripción y del análisis de cargos.	35
Figura 5. Tipos de beneficios y servicios en cuanto a sus exigencias.	45
Figura 6. Tipos de beneficios y servicios sociales en cuanto su naturaleza.	45
Figura 7. Tipos de servicios y beneficios sociales en cuanto a los objetivos.	46
Figura 8. Ventajas de los beneficios sociales.	47
Figura 9. El ciclo de la motivación	56

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Gráfico circular de tiempo de trabajo en la empresa	71
Gráfico 2. Gráfico de barras del nivel de satisfacción con la empresa.	72
Gráfico 3. Media aritmética de satisfacción.	74
Gráfico 4. Porcentaje satisfacción con el salario.	74
Gráfico 5. Porcentaje de satisfacción flexibilidad de horario.	75
Gráfico 6. Porcentaje de satisfacción con las oportunidades de ascenso.	75
Gráfico 7. Porcentaje de satisfacción respecto a la oportunidad de crecimiento profesional	76
Gráfico 8. Porcentaje de satisfacción respecto a los beneficios sociales.	76
Gráfico 9. Porcentaje de satisfacción de Incentivos	77
Gráfico 10. Porcentaje de satisfacción respecto a la Puntualidad en el pago del salario	77
Gráfico 11. Porcentaje de satisfacción respecto a la relación entre los trabajos que desempeña y sus capacidades	78
Gráfico 12. Porcentaje de satisfacción respecto a la relación entre su sueldo y esfuerzo (Trabajo)	79
Gráfico 13. Seguridad en el trabajo	79
Gráfico 14. Porcentaje de satisfacción con la carga de trabajo	80
Gráfico 15. Porcentaje de oportunidades que brinda la empresa para los programas de recreación a sus empleados.	81
Gráfico 16. Porcentaje de percepción de seguridad y estabilidad en su empleo.	82
Gráfico 17. Satisfacción con su posición y jerarquía en el trabajo.	84

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Tiempo que hace que trabaja para la empresa.	71
Tabla 2. Porcentaje de respuestas de satisfacción con la empresa.	72
Tabla 3. Justificaciones de insatisfacción con la empresa	72
Tabla 4. Porcentaje de satisfacción.	73
Tabla 5. Salario.	74
Tabla 6. Flexibilidad de horario.	75
Tabla 7. Oportunidad de ascenso.	75
Tabla 8. Oportunidad de crecimiento profesional	76
Tabla 9. Beneficios sociales	76
Tabla 10. Incentivos	77
Tabla 11. Puntualidad en el pago del salario	77
Tabla 12. Relación entre los trabajos que desempeña y sus capacidades	78
Tabla 13. Relación entre su sueldo y esfuerzo (Trabajo)	78
Tabla 14. Seguridad en el trabajo	79
Tabla 15. Carga de trabajo	80
Tabla 16. Oportunidades de recreación con su familia	81
Tabla 17. Seguridad y estabilidad en su empleo.	82
Tabla 18. Satisfacción respecto a las instalaciones de su oficina	83
Tabla 19. Nivel de satisfacción con su posición y jerarquía.	84

INTRODUCCIÓN

Sin importar el tipo de organización, contar con personas alineadas con sus objetivos y que se desempeñen en su máximo de potencial y capacidad para alcanzar altos niveles de rentabilidad constituye un ideal común y fundamental en el ambiente empresarial debido a la presencia de una economía creciente, competitiva y modernizada, en la cual los sujetos han dejado de ser simplemente trabajadores, para pasar a constituir elementos decisivos del funcionamiento y competitividad de la empresa en el mercado, en la actualidad las organizaciones ya no pueden simplemente transar un sujeto por otro, remplazar recursos sin ningún tipo de sacrificio, se deben preocupar además por tener personas motivadas que impacten los estándares de calidad y desempeño, para lo cual se tiene una perspectiva más hacia la retención del talento humano que hacia la rotación del personal; entramos entonces en un sistema empresarial y económico donde los trabajadores constituyen su base y sustento, imprescindibles para que las compañías se posicionen en el mercado de forma competitiva y atractiva.

A continuación se presenta una investigación que realiza un diagnóstico de los principales elementos asociados con el direccionamiento estratégico, esencialmente desde la perspectiva de la compensación salarial, descritos en la empresa de servicios temporales S&A Servicios y Asesoría S.A a través de una aproximación a la percepción que tienen sus empleados de los diferentes componentes que constituyen la gestión humana y organizacional; las personas permanecen gran cantidad de tiempo en sus lugares de trabajo, cuan complejo es si este tiempo transcurre en ambientes y circunstancias de desmotivación e insatisfacción personal y laboral, la productividad y la eficiencia no podrán alcanzar niveles superiores de rendimiento, el valor agregado que aporta un buen empleado es hoy inclusive más importante que el capital físico o tecnológico, fácilmente reproducible. La remuneración debe cumplir mínimamente con condiciones de competitividad en el mercado y dentro de la entidad, y permitir al individuo tener una buena calidad de vida. No obstante, al intentar las organizaciones retener a sus trabajadores más valiosos, la remuneración ya no es suficiente para lograr que los mismos se mantengan en la compañía. Se requiere entonces buscar otras formas de incrementar la satisfacción de los trabajadores, para retenerlos y potenciar la competitividad de la organización.

Así entonces una de las formas de aumentar la satisfacción laboral de los individuos corresponde al concepto de salario emocional; el “salario emocional” puede ser entendido, acorde a diversos autores, como todos aquellos factores no monetarios que hacen que los individuos se sientan conformes, satisfechos y contentos con el trabajo y puesto que desempeñan, su entorno y condiciones. Se refiere a los intangibles que la empresa aporta para complementar y enriquecer el salario económico, de modo de aumentar la satisfacción de sus trabajadores y a su vez, hacerse atractiva en el mercado.

La investigación se realizó para aportar elementos de juicio que permitan conocer el estado actual de la afectación de la satisfacción laboral, hacer las recomendaciones a partir de la orientación teórica del salario emocional que contribuya a mejorar la percepción resultante de los empleados sobre los elementos evaluados y seleccionar un curso de acción sobre dichos elementos. La metodología que se empleo fue una investigación concluyente con nivel descriptivo, por medio de una encuesta para lo que se tomó una muestra aproximada al 64% de la lista de funcionarios y empleados vinculados a la empresa S&A Servicios y Asesorías S.A.

En éste trabajo se presenta: el planteamiento del problema, el marco teórico, los indicadores, la definición de las variables, las hipótesis de partida, la metodología utilizada, el análisis de los resultados obtenidos, las conclusiones y recomendaciones generales.

TÍTULO

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE COMPENSACIÓN QUE IMPACTE DIRECTAMENTE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LA EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES S&A SERVICIOS Y ASESORÍAS S.A

AUTORES

ESTEBAN CALDERA DE FEX – 1.037.590.984

LINA MARÍA GIRALDO VALENCIA – 43.757.466

TÍTULO QUE SE OTORGA

Gestión del Talento Humano y la Productividad

ASESORES

Asesor Metodológico

HAROLD LONDOÑO ARREDONDO

Sociólogo, Master en Investigación

Asesor Temático

MARTHA CECILIA GÓMEZ MONTOYA

Sicóloga, Especialista en Relaciones Industriales y en Gerencia de la Calidad

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD

COHORTE 28

MEDELLÍN

2013

RESUMEN

Esta investigación se fundamenta en un trabajo práctico, que permite entender lo determinante del componente humano dentro de las organizaciones, debido a ello el punto central del estudio está directamente relacionado con la satisfacción laboral de los empleados de la empresa de servicios temporales S&A Servicios y Asesorías S.A, donde se pretende identificar los factores que impactan sobre la satisfacción laboral de manera que estos factores se puedan intervenir a través de los sistemas de compensación que en esta organización implementan para remunerar a sus grupo de trabajadores internos.

El marco teórico que soporta este trabajo, posterior a la descripción y contextualización con el objeto social, la razón de ser y la funcionalidad de la entidad donde se ejecuta la investigación, hace referencia a los conceptos relacionados con los sistemas de remuneración y su funcionamiento, donde se detalla el tema de salario emocional y en una segunda parte se exponen los componentes motivacionales y de afectación del ser humano, sin embargo, el eje central lo constituye el diagnóstico de la percepción de los empleados de la entidad sobre diferentes factores organizacionales, este diagnóstico suministra información que permite evaluar y seleccionar un curso de acción sobre las variables evaluadas en el estudio para la empresa S&A Servicios y Asesoría S.A. Para ello se construyó un cuestionario con 7 preguntas, con el cual se pretendió analizar y reconocer el sentir de los empleados a partir de 7 variables: Afectación de la satisfacción laboral de los trabajadores internos, planes y políticas de reconocimiento de la empresa, beneficios Sociales e incentivos, flexibilidad en el trabajo, oportunidades de desarrollo, remuneración y condiciones laborales.

Una vez implementado el instrumento y recopilados los resultados, se evidencian a partir de los mismos, en algunos casos niveles muy bajos de satisfacción laboral respecto a los componentes evaluados asociados a la remuneración salarial,

además se percibe inestabilidad en sus puestos y un desinterés de las directivas hacia los empleados, en cuanto a los retrasos y demoras en el pago de la nómina. Lo anterior señala la urgencia de estudiar la implementación de acciones orientadas a desarrollar programas integrales de remuneración direccionados hacia el bienestar y la satisfacción laboral, y ajustes en las estrategias de reconocimiento del desempeño de las personas dentro de la organización, que permitan el mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios, su productividad y motivación en el puesto de trabajo.

ABSTRACT

This research is based on a practical work that allows understanding how much important the human component within organizations is; therefore the central point of the study is directly related to the job satisfaction of employees in a company of temporary services S&A Servicios y Asesorías S. A. The study pretends to identify the elements that have an impact on the job satisfaction, as well as intervening them through the compensation systems that this organization implements to remunerate its group of employees.

The theoretical framework that supports this work, After knowing the general backgrounds and description of the company researched, it refers to the concepts related to payment schemes and their operation, where first, it is possible to detail the emotional issue of salary and later, the motivational components and the elements that can affect the person in a work environment; however, the main interest about the study is what the perception of employees from different organizational factors is. The diagnosis provides information that allows you to evaluate and select an action plan on the variables which were assessed in the study for the company S&A Servicios y Asesoría S. A. The survey was developed in a questionnaire of 7 questions, they were created to analyze and recognize what the employees feel based on 7 variables: Affectation of the job satisfaction on

internal workers, plans and policies of recognition of the company, social benefits and incentives, flexibility at work, opportunities for developing, remuneration and work conditions.

Once it has implemented the instrument and it has compiled the results, it is evident that in some cases, there are very low levels of job satisfaction related to the components evaluated that are associated to the salary, also it is perceived instability in their positions at the company and a disinterest of the employers on the employees because of delays in the payment of the payroll. After analyzing whole the points of the study, it is evident the needs of implementing actions to develop comprehensive programs to remuneration, it routed to the welfare and job satisfaction, and adjusting the strategies of recognition for the performance of individuals within the organization for improving the quality of life of the employees, their productivity and motivation in the workplace.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 IDEA

Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la empresa de servicios temporales S&A Servicios y Asesorías S.A.

1.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación Tipo II: Trabajo Práctico

1.3 IDENTIFICACIÓN

Lina María Giraldo
Sicóloga
Universidad Cooperativa de Colombia

Esteban Caldera De Fex
Ingeniero Industrial
Universidad Nacional de Colombia

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

El objetivo general del presente trabajo es el de realizar una propuesta de sistema de compensación laboral para la empresa de servicios temporales S&A Servicios y Asesorías S.A, identificando los factores que impactan sobre la satisfacción laboral de sus empleados a través de un instrumento de medición de su motivación, y planteando estrategias y recomendaciones con base en los resultados del estudio.

1.4.2 Objetivos específicos

- Medir el nivel de satisfacción de los colaboradores de la empresa, mediante la aplicación de un instrumento de medición tipo encuesta.

- Realizar una propuesta de sistema de compensación para la empresa de servicios temporales S&A Servicios y Asesorías S.A que permita mejorar la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia de sus colaboradores internos.
- Analizar desde la perspectiva teórica la relación entre la satisfacción laboral de los colaboradores y el sistema de compensación por salario emocional.
- Identificar en la empresa de servicios temporales los factores críticos, reflejados en la baja satisfacción, con el fin de apalancar y soportar sugerencias y recomendaciones para la misma una vez se finalice el estudio.
- Proponer estrategias que permitan integrar los objetivos de la empresa temporal en pro del bienestar no solo económico sino también, social, personal y motivacional de los mismos, de acuerdo al estudio realizado.

1.5 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo la investigación planteada y definir el marco de referencia para el trabajo se definieron inicialmente las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se ve afectada la satisfacción laboral de los trabajadores ante las políticas de reconocimiento y recompensa de la empresa?
- ¿Cómo influyen los sistemas de compensación implantados en el mercado de empresas de servicios temporales en el esquema de desempeño laboral y personal de sus trabajadores internos?
- ¿El ambiente laboral de la compañía S&A afecta el desarrollo personal de sus trabajadores en planta?
- ¿Qué expectativas tienen los colaboradores internos de la empresa S&A al corto y mediano plazo a nivel laboral?
- ¿El personal de la empresa se encuentra satisfecho con las condiciones físicas del ambiente de trabajo, infraestructura, iluminación, niveles de ruido, ergonomía en su puesto de trabajo, sensación de seguridad en el sector?
- ¿Cuáles son los factores determinantes para la satisfacción laboral de la empresa temporal S&A Servicios y Asesorías S.A entre la satisfacción laboral y el sistema de compensación de la empresa?

- ¿Los empleados tienen oportunidad y apoyo por parte de la empresa para brindar una mejor calidad de vida a su familia a través de los proyectos que se implementan?
- ¿Cómo se deben implementar los beneficios e incentivos organizacionales en la empresa S&A Servicios y Asesorías S.A para que se integren a los programas de capacitación y bienestar social de sus empleados y a su vez aumente su motivación y retención en la compañía?
- ¿Si el trabajador se encuentra motivado alcanza mayores niveles de productividad?

1.6 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad la competitividad constituye uno de los factores prioritarios de las organizaciones, las empresas competitivamente más exitosas hoy en día enfocan sus esfuerzos en la calidad de su personal, para alcanzar este éxito dichas empresas están constantemente preocupadas por la satisfacción laboral, la motivación, y el sentido de pertenencia de sus empleados; al no ser precisamente el salario el factor más importante para permanecer en una organización, la compensación como todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo ha ido cambiando y modificándose, a tal punto de considerar la implementación de la compensación a partir del salario emocional, entendido como otras formas de compensación, retribución, contraprestación no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral, es decir, todos aquellos factores no relacionados con el sueldo económico, sino con otro tipo de componentes como el reconocimiento, la realización personal, el crecimiento profesional y la autonomía, que pueden contribuir a aumentar la satisfacción de los empleados y a asegurar su permanencia en una organización.

En gran parte del mercado laboral existe un distanciamiento entre los intereses empresariales y el empleado, la persona o el ser humano que ocupa un puesto en la organización. Se oferta y se demanda su fuerza de trabajo, se explota y se aprovecha, dejando de lado el ser; es en este punto donde se genera una brecha motivacional, que traduce una marcada carencia de sentido de pertenencia, que obstaculiza tanto el desarrollo organizacional como el individual. Hay una serie de factores que afectan negativamente a los trabajadores y que pueden llegar a ser alarmas claves para evidenciar una profunda insatisfacción y deseos de abandonar o cambiar de trabajo, las cuales están reflejadas en el incumplimiento de sus funciones y su baja productividad; el ausentismo por incapacidades medicas constantes, evitando de esta manera responsabilidades, escasa o nula posibilidad de promoción, deserción continua por mejores ofertas laborales, relaciones conflictivas e inestabilidad laboral; en síntesis no existe un sistema de compensación salarial íntegro que apoye e incentive esos factores críticos por los

cuales las personas desean emplearse, dar todo de sí, esforzarse y hacer sus mejores aportes en el desarrollo de su actividad laboral.

Dentro del punto de vista social-académico, los sistemas de compensación y el salario emocional tienen una carga de impacto sobre el ser y sobre la persona misma, que solo puede ser abordada y enfrentada a través de herramientas académicas y profesionales de la gestión del talento humano a nivel empresarial, ello implica concatenar áreas del conocimiento propios de la psicología y la ingeniería, ya que se requiere la evaluación de componentes integrados de personas, información, equipamiento, recursos tangibles e intangibles de las organizaciones, tecnologías, procesos y procedimientos ajustados a los sistemas de calidad, además, de estrategias transversales a las capacidades o competencias laborales, desde lo funcional (conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes) y lo comportamental (valores, actitudes, motivaciones), es decir, el saber, el hacer, el ser, y el querer, lo que conllevará a tocar líneas de investigación dentro de la Especialización de Gestión del Talento Humano.

1.7 VIABILIDAD

El estudio e implantación de una idea que relacione la compensación laboral a partir del salario emocional, en una empresa de servicio temporal, es posible ya que cada vez más las empresas buscan conservar su recurso humano y fidelizarlo para asegurar la estabilidad laboral y generar un desarrollo mutuo, facilitando a los trabajadores una vida mejor donde las dinámicas laborales se combinen, que se sientan cómodos y seguros en su lugar de trabajo, que se identifiquen con su cultura organizacional y se involucren como empleados y como personas; para que esto ocurra se deben entender los móviles de las personas, puesto que la competitividad en el trabajo es la consecuencia de las condiciones estructurales en que se desempeñan las personas, cuando se intenta modificar las conductas y los comportamientos de las personas sin intervenir las condiciones estructurales en que trabaja, no se hace nada. Hoy en día el lugar de trabajo, se considera mucho más que un espacio donde se realiza un esfuerzo para ganar dinero y desarrollar su perfil profesional; es también el espacio donde los empleadores se esfuerzan estratégicamente por mantener a su personal, aumentar su productividad, creatividad y compromiso.

Para el desarrollo de la investigación, se contó con la disposición del personal y de la empresa, como principal interesada para hacer parte de la delimitación espacial del estudio, con el fin de que posteriormente se le retroalimente de los resultados del mismo, se aborda al personal única y exclusivamente desde el punto de vista académico-conceptual, para no generar expectativas o ambigüedades en los empleados sobre el estudio realizado.

2. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA S&A SERVICIOS Y ASESORÍA S.A

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

S&A Servicios y Asesorías S.A. Inicia labores en 1.978 gracias al auge y al crecimiento de la economía y al desarrollo que vive el país, en el transcurrir del tiempo se viven cambios que hacen la diferencia en la contratación del talento humano siendo verdaderos patronos, en 1.980 se logra que las Empresas de servicio temporal sean involucradas dentro del marco de la ley Laboral vigente y en 1.990 queda legalizada la actividad dentro del marco de la reforma Laboral.

A partir del año 2002 se da inicio al aseguramiento de los procesos necesarios para adecuar la organización al nuevo cambio lo que permitirá un ajuste interno, buscando una mejora en la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes basados en los lineamientos de la Norma ISO 9001-2000. El 28 de Noviembre de 2003 S&A Servicios y Asesorías S.A. Obtiene la certificación de calidad en ISO 9001:2000 por parte del ente certificador BVQI COLOMBIA LTDA.

Desde el año 2006 se reafirma el compromiso con la calidad obtenida la renovación del certificado de calidad y la certificación de sus procesos en las NORMAS ISO 14001:2004 y OSHAS 18001:2000.

2.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

▪ Misión

En S&A Servicios y Asesorías S.A Estamos comprometidos a satisfacer con dinamismo las necesidades del cliente en el suministro y administración de personal en misión, generando rentabilidad y beneficio mutuo.

▪ Visión

Para el año 2013, con nuestro dinamismo en S&A Servicios y Asesorías S.A., seremos reconocidos en el mercado por la excelencia en la prestación del servicio, orientados a satisfacer con responsabilidad social empresarial, las necesidades de las partes interesadas.

- **Valores corporativos**

- Compromiso

Sentir como propios los objetivos de la organización, lograr las acciones propuestas, cumplir con los acuerdos tanto personales como los profesionales.

- Creer en lo Nuestro

Tener la convicción o certeza que lo que hacemos como organización está bien hecho.

- Ética

Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales y acuerdos de la sociedad en que vivimos.

- Orientación al Servicio

Deseo de ayudar o servir a otros, comprender y esforzarse por satisfacer sus necesidades.

- Desarrollo de las Personas

Promover una iniciativa dinámica de aprendizaje y crecimiento profesional y personal.

La empresa cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo, con escala de faltas graves, deberes y derechos del colaborador y el empleador. En este aspecto cumplimos con la normatividad legal vigente entre ellas: Resolución 1010 de 2006 de Acoso Laboral, el reglamento de Higiene y Seguridad Industrial, los cuales se encuentran disponibles para su consulta en las instalaciones de las oficinas a nivel Nacional. Así mismo se tiene estructurado el Programa de Salud Ocupacional (PSO), Programa de Prevención Consumo de Sustancias Psicoactivas (SPA), Programa de Prevención Riesgo Psicosocial (PSS), Prevención incidentes (Tarjetas PARE) y el comité paritario de Salud Ocupacional (COPASO).

2.2 POLÍTICA INTEGRAL DE CALIDAD, SEGURIDAD SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE DE LA EMPRESA

En S&A Servicios y Asesorías S.A., ejecutamos con dinamismo y oportunidad, la prestación de los servicios promoviendo y exigiendo a las partes involucradas el

cumplimiento de la normatividad legal vigente aplicable a nuestras actividades y de las directrices propias de Calidad, Seguridad, Salud Ocupacional y Gestión Ambiental, para garantizar conformidad permanente con lo dispuesto por la Ley. Buscamos satisfacer las necesidades y requisitos especificados por los clientes a través de la gestión de nuestros procesos; además propendemos por controlar, disminuir o eliminar los peligros, factores de riesgo y mitigar aquellos aspectos e impactos ambientales que se han identificado, derivados de la prestación de los servicios, en cada Unidad de Negocio y en el suministro y administración de colaboradores en misión. Comunicando esta Política Integral se quiere promover la participación y colaboración de todos, creando compromiso y responsabilidad en los líderes, el Personal de Planta y los Colaboradores de manera individual y colectiva, encaminada a la prevención de riesgos, la promoción de la salud, la seguridad en el trabajo, el auto cuidado y la conciencia acerca de la protección medioambiental. Esta se enmarca dentro de un esfuerzo permanente de Mejora Continua de la eficacia y cumplimiento de nuestra misión, visión, valores, cultura corporativa, objetivos organizacionales y los del Sistema de Gestión Integral.

2.3 DISPOSICIONES LEGALES GENERALES EN EL EJERCICIO DE LA ACTIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS TEMPORALES

Las normas reguladoras de servicios temporal en Colombia corresponde a Ley 50/1990 , artículos del 71 al 94, Decreto 1530/1996 Capítulo IV artículos 10 y 14, Decreto 3769 de 2004, decreto 1300 de 2005 y Decreto 4369 de 2006; para efectos de tener mayor conocimiento sobre la razón de ser de las empresas de servicio temporal y ampliar el marco legal donde ejercen su actividad se hace referencia al marco legal o normativa general que las rige y algunas definiciones fundamentales para la comprensión de este trabajo, el presidente de la república de Colombia en ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, en especial de las conferidas en el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política y en desarrollo de los artículos 71 a 94 de la Ley 50 de 1990, estable en el decreto 4369 de 2006 las siguientes disposiciones:

Artículo 2°. *Definición de Empresa de Servicios Temporales.* Empresa de Servicios Temporales "EST" es aquella que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, mediante la labor desarrollada por personas naturales, contratadas directamente por la Empresa de Servicios Temporales, la cual tiene con respecto de estas el carácter de empleador.

Artículo 3°. *Razón social.* Ninguna Empresa de Servicios Temporales puede usar una razón social que induzca a error o confusión con otra ya existente; cuando ello ocurra, el funcionario competente del Ministerio de la Protección Social procederá de oficio o a petición de parte, a ordenar la modificación del nombre mediante acto administrativo contra el cual proceden los recursos de reposición y apelación.

La Empresa de Servicios Temporales dispone de dos (2) meses contados a partir de la ejecutoria de la resolución para cambiar el nombre, so pena de que se le niegue la autorización de funcionamiento o se le suspenda, cuando esta ya hubiera sido otorgada.

Artículo 4°. *Trabajadores de planta y en misión.* Los trabajadores vinculados a las Empresas de Servicios Temporales son de dos (2) categorías: Trabajadores de planta y trabajadores en misión. Los trabajadores de planta son los que desarrollan su actividad en las dependencias propias de las Empresas de Servicios Temporales.

Trabajadores en misión son aquellos que la Empresa de Servicios Temporales envía a las dependencias de sus usuarios a cumplir la tarea o servicio contratado por estos. Se entiende por dependencias propias, aquellas en las cuales se ejerce la actividad económica por parte de la Empresa de Servicios Temporales.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 LA COMPENSACIÓN

A continuación se incluyen los conceptos, metodologías o teorías, que serán necesarias para comprender el contenido total del estudio, el desarrollo de las temáticas siguen un patrón deductivo, de lo más simple a lo más complejo, o bien de los conceptos más generales a los más específicos relacionados con el tema central. Se presentan en este capítulo tres componentes bases que son la administración de sistemas de compensación, los beneficios sociales e incentivos, y los conceptos relacionados al salario emocional, la satisfacción del personal y la motivación.

Bajo este esquema, el presente marco teórico pretende introducir conceptos y teorías, que establezcan claridad sobre las formas de operar y ejecutar los planes, en la dirección estratégica de las empresas de acuerdo a su visión y misión, cualquiera que sea. La dirección estratégica cuenta con la planeación estratégica de recursos humanos que está estrictamente ligada al personal y al cómo una empresa elige o selecciona a sus trabajadores, al mismo tiempo de cómo deberá mantenerlos equipados con distintas herramientas que permitan que cada trabajador sea más competitivo y productivo dentro de una organización. Dentro de las estrategias de los recursos humanos, se tiene un componente fundamental que corresponde a los sistemas de compensación y remuneración del personal, sin embargo para abordar esta temática, se partirá de lo más simple a lo más complejo, iniciando así por las definiciones puntuales de estos sistemas; se sabe que el término compensación se utiliza para "designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo, como empleados de una empresa. De esto que las personas reciben por su trabajo, una parte muy importante lo constituye el sueldo, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. La otra parte importante de la compensación, corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que éste se realice"¹.

"Compensación es el proceso que incluye todas las formas de pago dadas a los empleados, derivadas de su empleo."²

¹ Guía para establecer un sistema de administración de la compensación: sueldos, salarios, incentivos y prestaciones. Por Othón Juárez Hernández. [Disponible en línea] http://www.dosconsultores.com/publicaciones_guia.php

² DAVID A. DeCenzo y Stephen P. Robbins. Human Resource Management, Nueva York, Jhon Wiley & Sons, 1996, p. 164.

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, tiene entre otros significados, el de "dar alguna cosa o hacer un beneficio en resarcimiento del daño, perjuicio o disgusto que se ha causado." Esto significa que, en estricto sentido, la compensación sería aquello que la empresa otorga a sus empleados para resarcir el daño o perjuicio que les ocasiona su trabajo; por lo que si se aferra a esta definición, sería más conveniente utilizar, en vez del término compensación, el término retribución, remuneración o recompensa.

3.1.1 Enfoque de compensación para los empleados

Para los empleados el término compensación salarial se entiende como un pago al que se hace acreedor por haberse esforzado, en formarse y educarse para poder desenvolverse en alguna profesión u oficio, además de ser su principal fuente de provisión económica, por lo cual ve la compensación salarial como un intercambio que debe ser equitativo.

3.1.2 Enfoque de compensación para los empleadores

Para los empresarios, cuando se habla de compensaciones lo único que se entiende es que se trata de costos de operación y muchas veces los costos relacionados con compensaciones ascienden a casi el 50% del total. Conociendo que las compensaciones influyen fuertemente en el comportamiento y en las actitudes de los empleados, es suficiente razón para asegurarse de que los sistemas de compensación tengan una buena administración y se estructuren de manera justa y equitativa.

3.1.3 La compensación financiera

Para facilidad del lector en la comprensión del concepto y la magnitud del mismo, se debe tener claro que las compensaciones pueden ser de carácter financiero o no financiero, y las financieras, a su vez podrían ser directas o indirectas.

3.1.3.1 Compensación directa

Dentro de las múltiples definiciones se nombra la de Iván Ezcurra quien define la compensación directa en un artículo para la revista virtual de los recurso humanos, como "los beneficios monetarios ofrecidos y provistos por el empleador a cambio de los servicios que presta a la organización; es el pago que recibe cada empleado en forma de salarios, bonos premios y comisiones"³.

De igual manera Chiavenato dice, "El salario representa el elemento más importante. Salario es la retribución en dinero o su equivalente que el empleador

³ [Disponible en línea] <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/8215-compensacion-directa-e-indirecta.html>

paga al empleado por el cargo que este ejerce y por los servicios que presta durante determinado período”. (Chiavenato, 2000)

3.1.3.2 Compensación indirecta

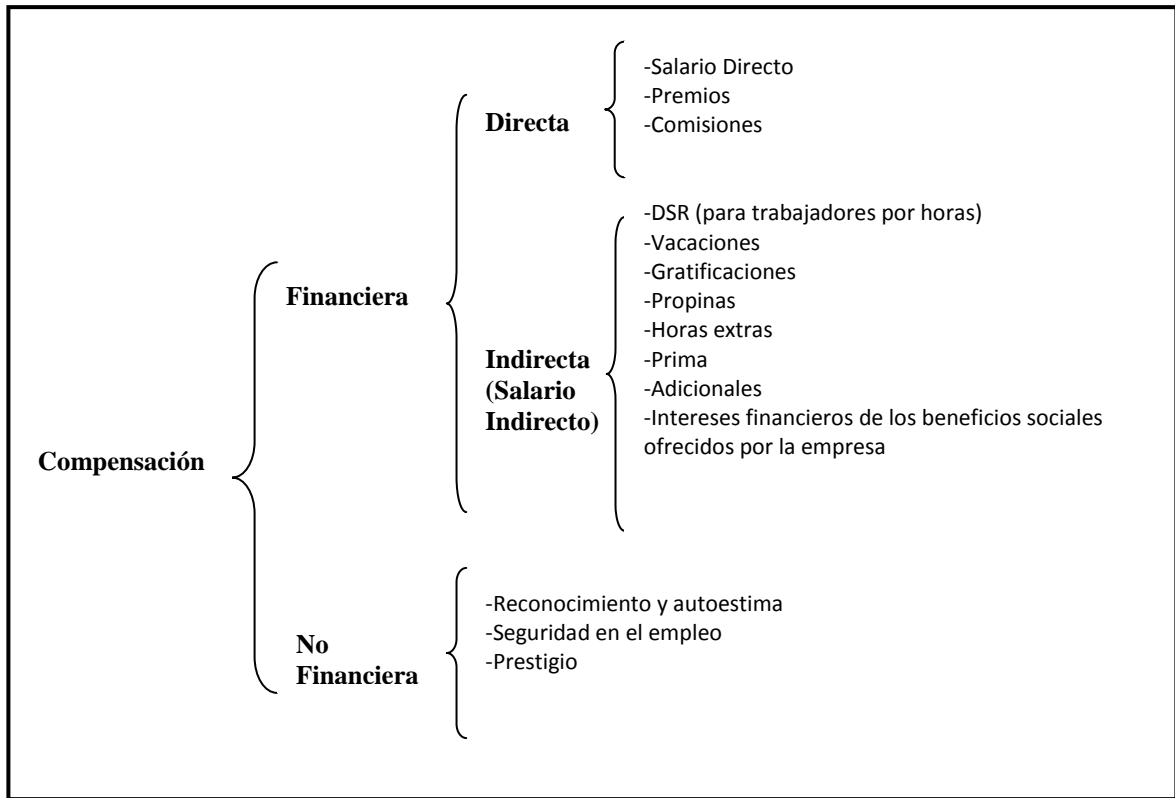
De manera contraria, la compensación indirecta, representa aquellos elementos que no se encuentran estimados dentro de la compensación directa, es decir, corresponde a esos pagos que el personal recibe indirectamente, y que en cierta forma compensan elementos extras del servicio del empleado, así como lo puede ser la dedicación, el esfuerzo, el sacrificio por conseguir los resultados esperados para la organización.

Igualmente en el “El carácter variado del salario”, tópico del libro de Idalberto Chiavenato este expresa contundentemente como “la compensación indirecta, constituye el salario indirecto resultante de la convención colectiva del trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, propinas, adicionales de servicios de salud, de trabajo nocturno, de tiempo de servicio, participación en las utilidades, horas extras.

La suma del salario directo y el salario indirecto constituye la remuneración (...) En otras palabras la remuneración constituye todo cuanto el empleado recibe, directa o indirectamente como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización.” (Chiavenato, 2000)

Los elementos directos o indirectos de la compensación financiera se pueden apreciar y diferenciar gráficamente en la siguiente figura del mismo autor.

Figura 1. Diversos tipos de compensación



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Administración de los Recursos Humanos.

3.1.4 Componentes generales del sistema de compensación

Se deben igualmente describir conceptos fundamentales que enmarcan un sistema de compensación, desde la perspectiva más general del caso, con el fin de que se tenga una idea clara de lo que se pretende con un sistema de compensación, cuyo propósito final es tener la capacidad de contener un diseño estructurado que permita un equilibrio entre los agentes internos y externos que afectan el sistema, logrando así apoyar la toma de decisiones gerenciales. Si se alcanza a diseñar un sistema de compensación que integre los conceptos anteriormente desarrollados como una parte fija y una parte variable, se impacta de forma certera sobre la motivación y satisfacción del empleado en su organización, se siente atraído por el trabajo y se impulsa a realizarlo de la mejor manera posible.

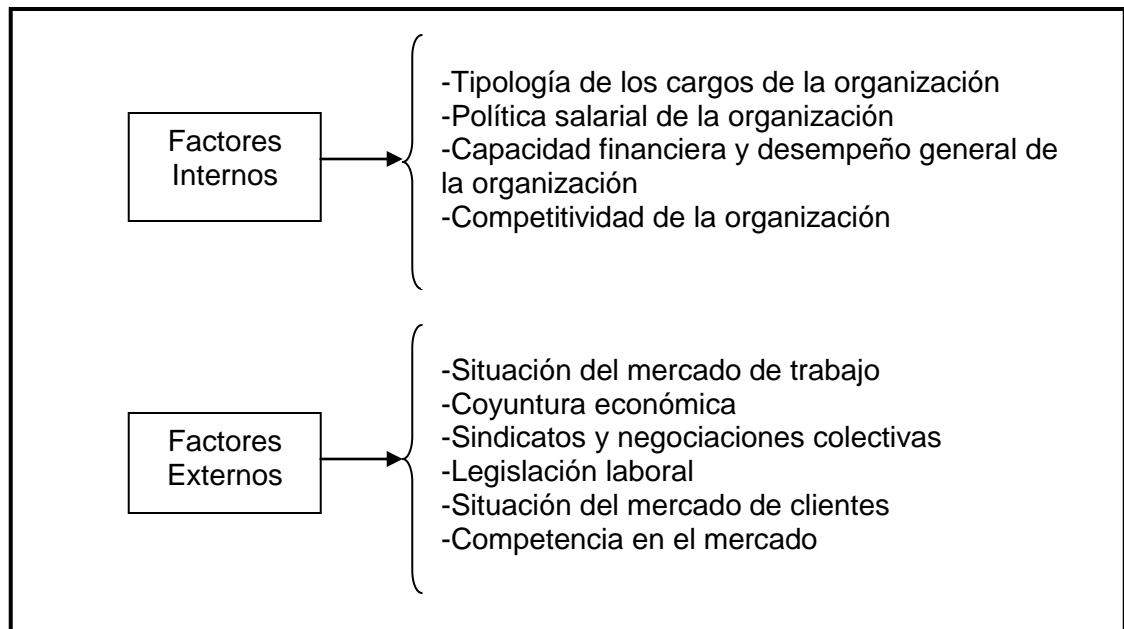
Dentro de los elementos más importantes de los sistemas de compensación, se tienen los que se describen a continuación: salario, prestaciones, incentivo, equidad interna, equidad externa, descripción de puestos, sistemas de valoración de puestos y motivación laboral.

3.1.4.1 El salario

Para Chiavenato el concepto de salario, representa una de las más complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. Así, a cambio de este elemento simbólico intercambiable, el dinero, el hombre es capaz de entregar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida. El salario es la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona, en función de su poder adquisitivo.

- **El Compuesto salarial** “Hay una serie de factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que condicionan los salarios y determinan sus valores. El conjunto de estos factores internos y externos se denomina compuesto salarial. La determinación de los salarios es compleja, ya que muchos factores actúan independientemente o armónicamente entre sí para elevar o bajar los salarios. No obstante, cuando actúan como fuerzas opuestas, estos factores pueden servir para anularse entre sí y estabilizar los salarios”. (Chiavenato, 2000)

Figura 2. Compuesto salarial.



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Administración de los Recursos Humanos.

- **Las prestaciones:** “El concepto de prestaciones se utiliza para designar, los pagos en efectivo (aguinaldo, prima de vacaciones, por

ejemplo), adicionales al sueldo, que recibe el personal. En este sentido, desde el punto de vista de la administración de la compensación, generalmente se habla de prestaciones en efectivo y prestaciones en especie o beneficios. Desde otra perspectiva, por ejemplo desde la legal, se puede hablar de prestaciones de ley, u obligatorias, y prestaciones de empresa, o discrecionales". (Glinow, 1999).

- **Incentivo:** Se utiliza para designar cualquier cantidad de dinero contingente, es decir, condicionada, que recibe el personal cuando se cumplen ciertas condiciones predefinidas; por ejemplo, los bonos de productividad que se conceden por alcanzar un cierto nivel de productividad, los incentivos por cumplimiento de cuotas de ventas o los bonos que algunos gerentes reciben, cuando cumplen niveles de desempeño previamente negociados.

A diferencia de los sueldos, que premian el desempeño demostrado y, por consecuencia pasado, la empresa puede utilizar los incentivos para estimular el interés del personal por lograr mejores resultados a futuro y moldear ciertas características distintivas que el empresario considere deseables en la cultura de su empresa; por ejemplo, un cierto estilo de gerencia o ciertos hábitos de trabajo en su personal. Lo importante es que los incentivos estimulan desempeños futuros.

Si se ha de hablar de la eficacia de un enfoque o sistema particular para tomar las decisiones de compensación del personal, es necesario, primero plantear específicamente los objetivos que se persiguen con la administración de la compensación del personal, que a su vez son tres de los conceptos mencionados anteriormente como componentes fundamentales en los sistemas de compensación. Para estos objetivos de la administración de la compensación y definiciones se toma como base las teorías de Peter Senge⁴.

3.1.4.2 Equidad interna

El concepto de equidad interna tiene su fundamento en el precepto legal que establece que "a trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder también salario igual"⁵ y, como consecuencia racional, "a mayor trabajo, desempeñado también en igualdad de condiciones de puesto, jornada y condiciones de eficiencia, debe corresponder también mayor salario." De este precepto, resulta indispensable

⁴ SENGE, Peter M., La Quinta Disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente, 1a. Ed., Editorial Granica, México (1998).

⁵ Artículo 86 de la Ley Federal del Trabajo.

que la empresa pueda medir, por una parte, "que tan grande es un trabajo de las personas", que técnicamente se conoce como la evaluación de los puestos y, por el otro lado, cuáles y cuántos son los resultados que la persona aporta a la empresa; o sea, que la empresa también tenga la posibilidad de medir el desempeño de su personal.

En otras palabras, la equidad interna es un equilibrio que percibe la persona entre sus aportaciones a los fines de la empresa y lo que considera una compensación justa a esas aportaciones, en comparación con lo que aportan y reciben las personas que trabajan a su alrededor.

3.1.4.3 Competitividad externa

La competencia en el mercado laboral radica en la consecución del talento humano idóneo para el planteamiento de la estrategia de negocio, para ello las empresas se ven en la necesidad de decidir un nivel de compensación tal que les permita atraer, conservar y motivar al personal calificado que requieren para conseguir los objetivos y resultados de dicha estrategia. Por tal motivo el nivel de compensación depende en gran parte del sector económico donde se desarrolle su razón de ser y donde compite la empresa, además de la disponibilidad del tipo de personal que se necesita para el cumplimiento de su misión.

Así entonces para determinar la competitividad externa de las prácticas de compensación de una empresa, se requiere hacer una comparación de las prácticas de compensación de dicha empresa con las del conjunto de empresas que constituyen su mercado laboral de referencia. En efecto, para administrar la competitividad de la compensación, la empresa necesita tener información de encuestas de compensación del mercado laboral que le provee del talento humano que necesita.

3.1.4.4 Estimular niveles superiores de desempeño en el personal

Para que los niveles de desempeño sean superiores dentro de la organización, es prerequisite que se cree un clima de equidad interna, donde la percepción del trabajador no sea de injusticia y diferencia respecto a sus pares, y en donde el nivel de compensación resulte competitivo con el mercado laboral que compite la empresa, finalmente, es fundamental que la empresa cuente con un procedimiento de medición del desempeño que le permita estimular mejores niveles de desempeño del personal.

3.1.5 Cómo determinar cuánto pagar al personal

Para determinar cuánto pagar al personal se cuenta con dos enfoques, para los cuales mínimamente se debe garantizar el conocimiento de la razón de ser del puesto, sus responsabilidades para el cumplimiento de la misión, el perfil y las

competencias necesarias para el cargo, y el ambiente o entorno donde ejercerá sus funciones.

El enfoque de pago por valor de mercado corresponde al primero de ellos y el enfoque de pago por contenido de responsabilidad del puesto al segundo, sin embargo no es pertinente desarrollar a gran escala estos enfoques para este trabajo, como si es de vital importancia, observar cómo se lleva a cabo una descripción de cargo o descripción de puesto, sus características, su contenido y los métodos más utilizados para la recolección de la información necesaria para la descripción. A continuación se presenta una teoría básica de esta herramienta, que es a su vez un insumo para la construcción de un equitativo y mejorado sistemas de compensación salarial.

3.1.5.1 Descripción de puestos

Chruden y Sherman citados por Chiavenato definen un cargo como “Una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades los distinguen de los demás cargos”⁶.

Para Gómez-Mejía⁷ las descripciones de puestos son el resultado de la información obtenida por los análisis de puestos de trabajo. Se definen como un documento escrito en el cual se identifica, define y describe un puesto de trabajo en función de sus cometidos, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones. Existen dos tipos de descripciones: específicas y generales.

La identificación y la descripción de cada puesto de trabajo, de acuerdo a lo que contiene y lo que significa dentro de la organización, genera información confiable y vital para dicha entidad tomar decisiones y emprender algún tipo de acción. Entre los elementos que se detallan en la descripción de puestos se tiene: Descripción de tareas, responsabilidades, riesgos, condiciones del ambiente de trabajo, estándares de resultados o desempeño, entre otras. De igual forma, es una herramienta que facilita y encuadra las fases de la administración de recursos humanos.

José Betuel Corzo de León, ingeniero industrial de la Universidad de San Carlos de Guatemala, afirma en su tesis⁸ que “para poder llegar a la descripción primero se debe realizar el análisis de puestos; este proceso consiste en la obtención de información. En el análisis de puestos es donde se hace un estudio de la

⁶ CHRUDEN y SHERMAN. Administración de Personal. Editorial South-Western Publishing. 1987

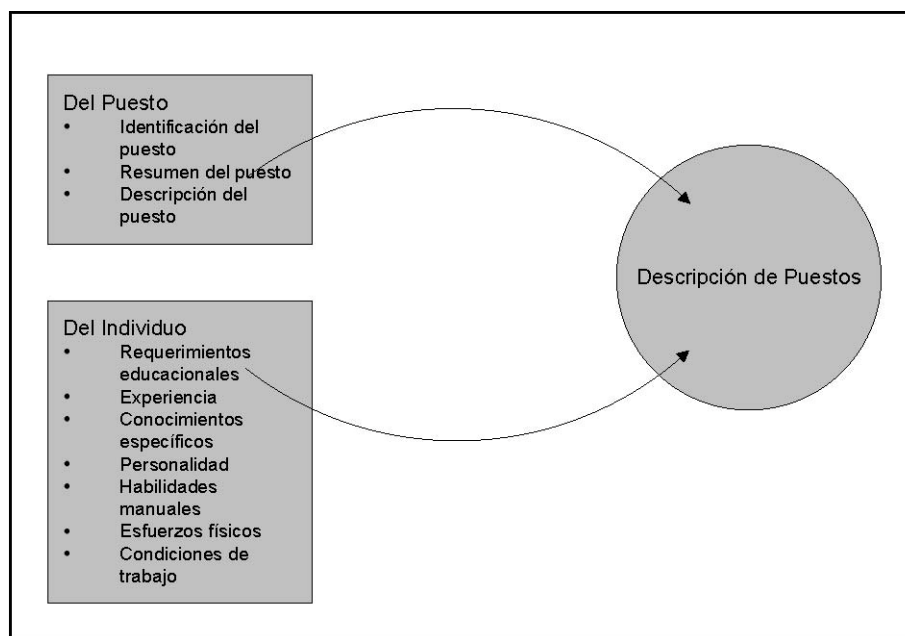
⁷ GÓMEZ-MEJÍA, L / Balkin, D y Cardy, R.(2000): Gestión de Recursos Humanos. España. Ed. Prentice Hall.

⁸ BETUEL, José c. tesis: Diseño del sistema de compensación salarial para una empresa de servicios financieros, Universidad de san Carlos de Guatemala; 2005.

complejidad y variedad de cada puesto, parte por parte y además se trata de determinar cuáles deben ser los requisitos mínimos que una persona debe cumplir para poder ocupar dicho puesto. Después de haber realizado el análisis de puestos se debe llevar a cabo la descripción de cada uno de ellos. Existen tres etapas o fases del análisis y descripción de puestos y son planificación, operación y administración. La etapa de planificación es trascendental, ya que en todo proceso administrativo, éste es el más importante y del que depende el éxito de lo que se programe. En ésta etapa debe establecerse cierto compromiso de los niveles gerenciales, se debe determinar cuál será el método de recolección de datos para el análisis, y elegir el modelo de la descripción”.

Finalmente, en la etapa de planificación se debe difundir o divulgar el programa, donde cada empleado debe tener claro el objetivo de la descripción para que pueda hacer aportes valiosos y no obstaculizarlo por malas interpretaciones, y por último ponerlo en marcha. Después tenemos la etapa de operación, aquí se debe llevar a cabo la recolección de datos o trabajo de campo, por medio del método de análisis elegido en la etapa de planificación. La etapa final es la de administración ésta consiste en realizar el detalle del manual descriptivo de puestos por medio de la información obtenida a través del análisis.

Figura 3. Secciones de las descripciones de puestos.



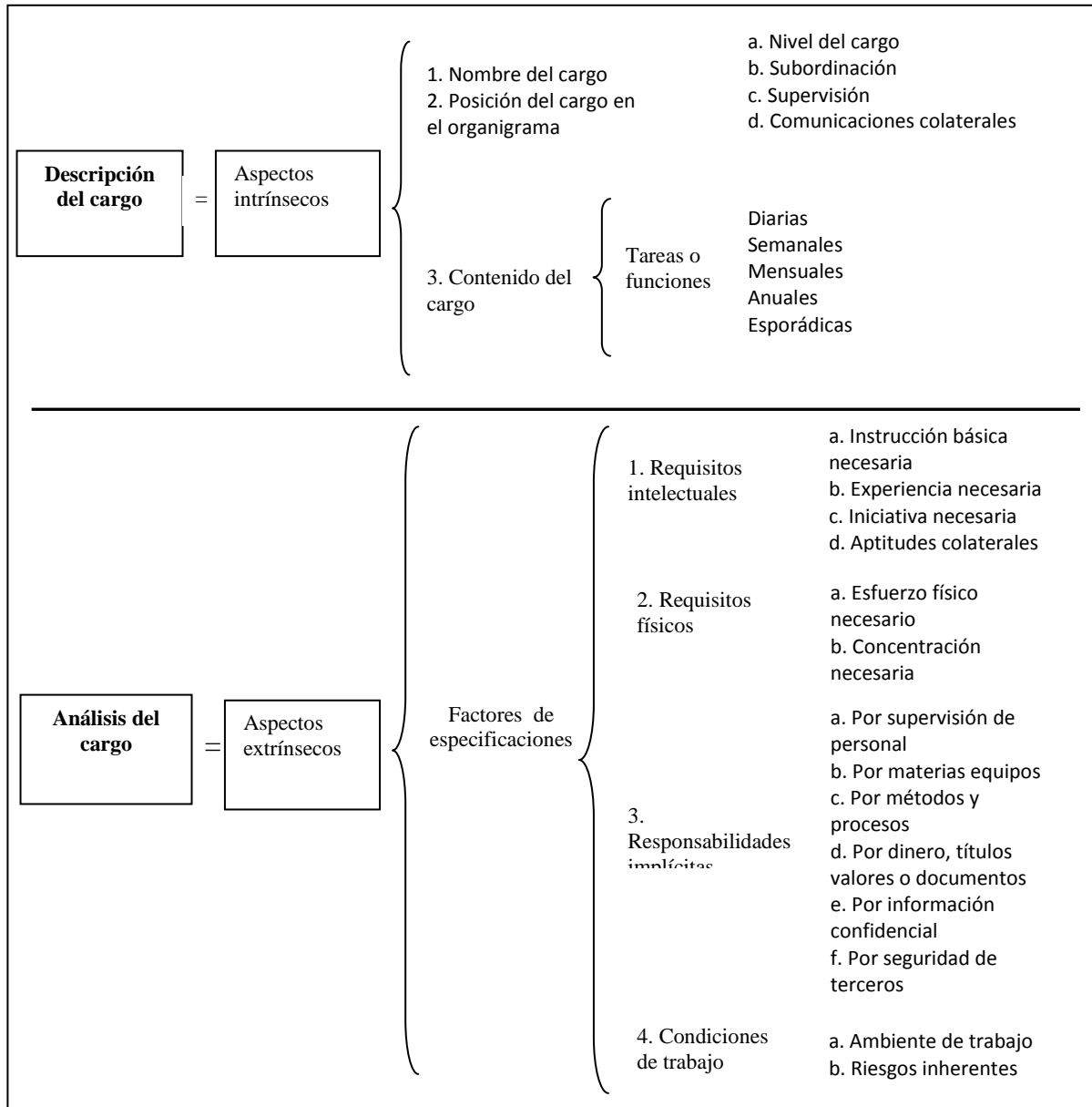
Fuente: Chruden, H. y Sherman, A. (1992). Administración de Personal. México.

3.1.5.2 Metodología del análisis de puestos

Cuando se quiere elegir el mejor método de descripción de puestos, se debe conocer de ante mano que cada uno de ellos tiene sus ventajas y desventajas, para lo cual se recomienda que para ciertos casos especiales o para perfeccionamiento del método se combine el uso de más de uno de ellos; con el único objetivo de buscar la mayor adaptación y facilidad de implantación a la necesidad que se presente, ya que se puede estar condicionado por algunos factores como el tiempo del que se dispone para la ejecución del programa, la complejidad de la organización en estudio, el recurso financiero del cual se dispone, tipo de servicio o producto que vende la empresa, y el grado de conocimiento de los puestos que tenga el analista.

Para sintetizar esta información y mejorar la comprensión se presenta, la siguiente figura que gráficamente explica el desdoblamiento de la descripción y del análisis del cargo, de autoría de Idalberto Chiavenato; la descripción de puestos está formada por factores intrínsecos y extrínsecos, los cuales resuelven cuatro preguntas básicas sobre el puesto: ¿Qué hace el ocupante? ¿Cuándo lo hace? ¿Cómo lo hace? y ¿Por qué lo hace?

Figura 4. Contenido de la descripción y del análisis de cargos.



Fuente: Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato.

3.2 NUEVOS ENFOQUES DE REMUNERACIÓN

Ante las necesidades del mercado y la complejidad de las organizaciones, los sistemas de remuneración se ajustan y modifican, tal como lo expresa Chiavenato; “en un mundo de cambios dinámicos, globalización de la economía e influencia profunda de la tecnología informática, los programas de compensación no pueden

permanecer al margen de estas transformaciones, por esta razón muchas organizaciones están implementando nuevos sistemas de remuneración orientados hacia el desempeño, y abandonando los métodos tradicionales de remuneración fija. Los nuevos sistemas incluyen planes de remuneración flexible, de acuerdo con la consecución de metas y objetivos establecidos por consenso, así como remuneración por equipos”⁹.

A continuación se presentan diferentes conceptos sobresalientes sobre retribución fija y variable, su posible combinación, y como impactan la una o la otra sobre el rendimiento de las organizaciones y sus empleados.

3.2.1 Retribución salarial (fija + variable)

Para la conceptualización y desarrollo de este tema, se citara a Ángel Baguer Alcalá, Doctor Ingeniero Industrial, Consultor de Dirección, especialista en Gestión Empresarial y Recursos Humanos, quien desarrolla de manera muy precisa en su libro “Dirección de personas un timón en la tormenta: cómo implantar con sencillez, de forma práctica, la dirección de personas en la empresa”¹⁰ sin importar si se trata de una empresa industrial, una de servicios o cualquier tipo de organismo, dirigido a directivos, responsables de departamentos, secciones y equipos de trabajo el cual aclara y evidencia la antigüedad y la improductividad de algunos sistemas de retribución utilizados.

“En muchas empresas, para lograr que un empleado trabaje se le paga más (primas y gratificaciones). Se ha logrado que los sistemas de retribución a la producción se vuelvan anticuados, ya que las recompensas prácticamente no cambian la actitud de las personas en el trabajo. En la actualidad las empresas deben plantearse sistemas de incentivos por competencias; es decir, que el incentivo esté en función de varios sumandos de significado diferente, algunos fijos y otros variables.”

Para planear un sistema que combine la retribución fija y variable, y que se convierta en la retribución salarial de un trabajador, los autores, enuncian que se debe tener en cuenta 4 factores determinantes, que serán precisamente la suma de dicha retribución:

- Variación del puesto de trabajo (retribución fija).

⁹ CHIAVENATO, Op. cit.,235

¹⁰ BAGUER, Alcalá. Dirección de personas un timón en la tormenta: cómo implantar con sencillez, de forma práctica, la dirección de personas en la empresa. DIAZ DE SANTOS. Segunda Edición.2009

- Valoración de las competencias-conocimientos del trabajador. Se refiere a la actualización de conocimientos adquiridos por el empleado mediante el aprendizaje (retribución variable).
- Valoración de las competencias-actitudes del trabajador: polivalencia, iniciativa, toma de decisiones, sugerencias realizadas, actitud, responsabilidad, disponibilidad, disciplina, calidad del trabajo, absentismo, puntualidad, orden y limpieza en el puesto de trabajo, colaboración y compromiso (retribución variable).
- Cumplimiento de objetivos, tanto individual como en los equipos de trabajo (retribución variable).

Posteriormente se debe dejar claro el grado de adaptabilidad y personalización que un sistema moderno de retribución por competencias debe comprender, teniendo como premisa que no todos los sistemas de remuneración funcionan para todas las organizaciones, para ello los autores mencionados anteriormente expresan que deben darse dos componentes:

- Retribución en función de varias variables (lo expuesto anteriormente).
- Cambiar el significado de incentivo igual premio y sustituirlo por el concepto de ayuda permanente a la persona a formarse y conseguir de esta forma que adquiera una preparación. Por eso los sistemas actuales de incentivos deben contener un conjunto determinado de variables cuya evaluación proporcionará a los trabajadores una información vital que junto a la ayuda y formación permanente por parte de la empresa constituirá la base del sistema.

En cualquier sistema de retribución donde exista una parte fija y la otra variable es importante hacer una observación sobre el montaje de la parte variable en cuanto que:

- Si la variable es pequeña no representa un incentivo para el trabajador.
- Si la parte variable es muy grande el trabajador percibe una situación de inseguridad. Por tanto debe existir un equilibrio entre la parte fija y variable de la retribución. Determinadas empresas han abolido de golpe todo su sistema exclusivo de incentivos de retribución a la producción. En algunas de ellas la productividad descendió al principio, quizás unos meses, para posteriormente volver al mismo nivel anterior.

Las empresas tienen que estar dispuestas a dar, a recompensar, pero siempre en función de lo que están obteniendo, por eso cada vez se plantea una retribución variable en función de los resultados alcanzados por el trabajador. Se trata de

establecer una relación directa entre los objetivos de la empresa y la remuneración de sus trabajadores.

Sin importar si es de carácter individual o grupal, la remuneración variable trae consigo beneficios propios respecto a otro tipo de beneficios, puesto que solo saldrá el dinero asociado a la productividad del empleado, la empresa debe tener negociadas las ganancias de la productividad, y dicha remuneración variable no tiene directa incidencia sobre los costos de la organización, puesto que en la cadena que recorre el sistema organizacional es proporcional, las organizaciones se autofinancian con el aumento de la productividad y la reducción de costos, por tanto, un aumento de salario sin previo análisis correspondería a incurrir en una de las principales luchas de las organizaciones actuales los altos costos de funcionamiento; y como valor agregado la motivación generada por la remuneración flexible fue un impulso importante para el renacer de los negocios. Ella resume todas las exigencias para un empleado moderno, pues obliga al profesional a orientarse hacia los resultados y tener espíritu empresarial.

Anteriormente, la remuneración variable sólo se tomaba en cuenta para niveles ejecutivos, para personal de ventas, o personas que trabajaban la elaboración de piezas a destajo; de acuerdo con esto, surge la necesidad de relacionar las demás unidades de personal a este tipo de remuneración, ya que los demás empleados percibían una asignación básica que fuera equitativa de acuerdo con la posible complejidad del puesto de trabajo que ocuparan. Esto ha cambiado debido a que toda persona que labora dentro de una organización debe buscar la excelencia en la realización de sus labores, mejorar su productividad y calidad de trabajo, y debe ser innovador; todo esto debe ligarlo a los objetivos y estrategias de la organización. Los empleados que perciban únicamente una remuneración básica tarde o temprano se conformarán con la realización de las tareas que son descritas en la descripción del puesto que ocupa. Esto debe cambiar ya que las organizaciones necesitan obtener mayores resultados o aumento de productividad del talento humano para poder ser competitivos en el mercado.

Para concluir el tema de retribución fija más variable, se debe enunciar de manera simple el concepto de motivación con y sin dinero, ya que es la manera más cruda de referirse a este tipo de retribución , y se debe mencionar en este momento ya que se ha demostrado que si se reduce la paga de un trabajador a la mitad se le desmotiva, pero no por aumentarle su salario aumenta productividad en la misma proporción, es decir, no existe una relación directa, sin embargo esta relación puede cuestionarse dependiendo de cómo se enfoque y de la cultura de la organización, pero pueden ser indicativos de que la motivación no se consigue exclusivamente a través del dinero.

3.2.2 Salario comparativo

Los conceptos de equidad interna y externa que se definieron al iniciar el trabajo, tienen su aparición nuevamente para las teorías de la dirección estratégica de los recursos humanos, puesto que según lo afirma Baguer Alcalá¹¹ “las diferencias salariales entre empleados de la misma organización pueden ser orígenes de conflictos. Las personas comparan su trabajo y salario con el que tienen otras personas de su mismo nivel o trabajo.

Si T es el salario del trabajador y S el salario de otra persona:

- Si $T > S$, el trabajador puede elevar su rendimiento.
- Si $T = S$, el trabajador es consciente de que le retribuyen equivalentemente respecto al otro.
- Si $T < S$ el trabajador se ve desmotivado.”

3.2.3 Aumento de salarios por convenio

Ángel Baguer Alcalá afirma que “Los salarios no deben subirse en una empresa sólo según el convenio sino en función de los resultados. El convenio puede servir de base reguladora pero la organización tiene que reconocer por encima del marco legal a aquellos trabajadores que lo acrediten”¹². Se generan muchos desazones entre los empleados a la hora de aumentar el nivel salarial según el convenio que se utilice y no sobre las funciones y sus resultados, las quejas que afronta este tipo de organización giran en torno a un desconocimiento por parte de los niveles jerárquicos superiores acerca de las funciones y actividades que ejercen sus empleados y por consiguiente carecen de herramientas para evaluar los correspondientes aumentos de salario. Así entonces aunque los convenios son una herramienta reguladora para un aumento de salarios, no se puede dejar de lado la realidad de que pueden existir diferencias en el desempeño de los trabajadores.

3.2.4 Retribuciones en especie o de carácter social y recompensas

Las retribuciones en especie o de carácter social y recompensas tienen una percepción parte fija y parte variable, de cierta forma se cuestiona si dichas retribuciones si incrementan la satisfacción laboral y la motivación de los empleados, sin embargo, ello depende de la forma en que se implementen, ya que a este punto se debe tener claro que si se ofrece una misma recompensa para todos los empleados, de una manera rutinaria, y se implementa durante un largo

¹¹ Ibid., p.203

¹² Ibid., p.215

tiempo, esta recompensa no será vista precisamente como una recompensa y no tendrá un factor motivador sobre las personas.

3.2.5 Participación de beneficios

Finalmente dentro de los nuevos enfoques de compensación, mencionados por el autor Ángel Baguer Alcalá se encuentra la participación de beneficios, que corresponde a una retribución anual en función de los beneficios obtenidos por la organización. Puede ser interesante para muchas organizaciones, ya que el trabajador siente que es socio del negocio. Lo interesante, tanto para las retribuciones en especie como para las de participación en beneficios, es tratar de acoplarlas al mejor tratamiento fiscal para el empleado.

3.3 SALARIO EMOCIONAL, UNA COMPENSACIÓN INTANGIBLE

Son todos los atributos que la empresa o los líderes ofrecen al colaborador; esencialmente intangibles y destinados a satisfacer necesidades de tipo profesional, personal y familiar. El salario emocional se puede presentar de muy diversas formas en la organización:

- **Esquemas de balance de vida y trabajo:** Muchas empresas han iniciado 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.
- **Esquemas de participación:** Este elemento está muy vinculado al estilo de liderazgo del jefe directo y se refiere al nivel de participación en la toma de decisiones que brinda cada ejecutivo o directivo a sus colaboradores.
- **Reconocimiento:** Abarca desde aquel que los líderes brindan a sus colaboradores, que puede ser personal con un “gracias” o “muy bien hecho” hasta un reconocimiento público en una junta con el equipo de trabajo o un evento más grande. Es curioso que aunque este punto se puede percibir como algo simple o sencillo existen empresas que han olvidado que tratan con personas con dignidad y deseos de ser reconocidas cuando trabajan de forma adecuada.
- **Administración del desempeño:** Se refiere a los sistemas, políticas y procesos que ofrece la organización a sus colaboradores para que puedan mejorar su desempeño consistentemente. Aquí se consideran los sistemas de evaluación, retroalimentación, capacitación y desarrollo para que los colaboradores nutran sus capacidades y mejoren sus niveles de desempeño.

- **Administración de la carrera profesional:** Los sistemas, políticas y procesos de una organización facilitan el desarrollo de la carrera profesional de los colaboradores. Para que se puedan considerar parte del salario emocional, es indispensable que se diseñen tomando en cuenta un sentido de justicia y equidad. Implica que todo colaborador tenga la posibilidad de tener acceso a una promoción, cuando ésta exista (siempre y cuando cuente con las capacidades que requiere el nuevo puesto). En muchas organizaciones los colaboradores saben que, sin importar lo que hagan, difícilmente podrán alcanzar una promoción; razón suficiente para buscar mejores opciones.
- **La cultura o filosofía organizacional:** La cultura organizacional conforma también el salario emocional. No se trata únicamente de los documentos que la presentan (misión, visión y valores organizacionales) sino de cómo los viven todos sus miembros. Una empresa cuya cultura o filosofía plantea como elemento central a la persona, y sus miembros actúan de acuerdo a ese principio se vuelve un lugar muy atractivo.

A diferencia de la compensación monetaria, cuya ejecución viene dada por políticas establecidas por la dirección (tabuladores de sueldos, incentivos, planes de acciones, etcétera), en el caso del salario emocional o compensación no monetaria, su adecuada ejecución recae sobre todo en la responsabilidad del líder o jefe y en su estilo personal para dirigir o gestionar a sus colaboradores.

Las empresas y sus líderes deben cuestionarse si aplican los esfuerzos suficientes para comprometer a su talento ante los retos actuales y futuros. Un adecuado salario emocional es una herramienta que ayuda a generar compromiso en los colaboradores y a atraer y motivar al talento que requieren.

Con esta técnica es posible captar nuevos talentos y retenerlos en la empresa pese a que no exista una subida económica en sus sueldos. Los aspectos que ayudan a establecer esta nueva política basada en el salario emocional son:

- Ser transparente.
- Mantener una comunicación fluida.
- Buscar la vinculación entre empresa y empleado.
- Conocer, investigar y satisfacer las necesidades de los trabajadores.
- Supervisar y reconocer.
- Valorar objetivamente.

La nómina ha cambiado, ahora la nómina no sólo está compuesta por números sino que debe ir acompañada de otras cuestiones que no se traducen en el número de ceros que se cancela en el banco.

La Formación, desarrollo profesional, reconocimiento, comprensión, empatía, comunicación, son demandas que surgen dentro del entorno laboral en detrimento

de otras como el sueldo. Las empresas que consigan diferenciarse de la competencia por convertirse en buenos lugares para trabajar, ya sea por sus condiciones (Empresas flexibles), o por el apoyo de las marcas personales de los empleados, sin duda lograran nuevas ventajas competitivas.

Cuando muchas empresas u organizaciones quieren motivar a su grupo de empleados, generalmente les aumentan el salario, decretan algún bono o proporcionan incentivos económicos, esta es una praxis muy común en el mundo empresarial, pero ¿Realmente es la mejor forma de motivar? ¿Qué consecuencias pudiera traer esta praxis a nuestras organizaciones?

La motivación extrínseca basada en recompensas económicas, realmente no tiene nada de malo, es usada por muchas empresas a nivel mundial y es apoyada por un estilo de liderazgo denominado transaccional, el cual se fundamenta en la transacción, es decir, doy recompensas a cambio del logro de objetivos y cumplimiento de metas.

La debilidad de este estilo de liderazgo, basado en la motivación extrínseca, es que todo se basa en estímulos económicos, es decir, si no doy ese estímulo ya no logro motivar, y como consecuencia, no logramos los objetivos ni las metas trazadas.

Abusar de la motivación extrínseca como herramienta única para motivar a un grupo de trabajadores, pudiera causar el efecto contrario, debido a que este tipo de prácticas, pudieran abrir un enorme barril sin fondo en nuestros equipos de trabajo, ya que cada vez que las cúpulas de las empresas tracen objetivos trimestrales, semestrales o anuales deben prever, siempre y cada vez en mayor proporción, los estímulos económicos, los cuales tienen las siguientes características:

- **Motivan solamente al beneficiario:** El efecto no es colectivo, generalmente las empresas estimulan con este tipo de beneficios a las fuerzas de ventas o aquellas personas que producen. ¿Qué pasa entonces con aquellos empleados que no pertenecen a ventas o producción?
- **Motivación por tiempo limitado:** La motivación extrínseca basada en recompensas económicas solo motiva por el tiempo que dure el dinero o la recompensa, una vez agotados o finiquitados estos, se regresa al estado de insatisfacción anterior.
- **Muy costosa su implementación:** Este tipo de práctica tiene un elevado costo. Su continúa implementación puede representar un costo elevadísimo para las empresas y que en el tiempo pueden ser insostenibles.

Se deben diseñar estrategias basadas en lo que se denomina el salario emocional o estrategias de motivación intrínsecas, es decir, lograr que nuestros empleados desarrollen las motivaciones al logro desde el interior de su ser.

La gran pregunta es ¿Cómo se logra esto? La respuesta es amplia y compleja, ya que para poder diseñar un programa de salario emocional para cualquier organización, se debe partir de la realización de una medición del clima y cultura organizacional, la cual servirá para detectar, diseñar e implementar las mejores estrategias en esta materia.

Lo que si le podemos asegurar es que, la implantación de un programa de motivación basado en el salario emocional, le podría traer muchísimos beneficios a la organización o empresa, entre ellos están:

- Sentido de pertenencia
- Espíritu de sacrificio hacia la organización
- Entrega total hacia los objetivos de la organización.
- Trabajo en equipo.
- Clima laboral cálido, sereno y acogedor.
- Deseo de superación.

Además de todos los beneficios enumerados anteriormente, con el Salario Emocional se pueden captar nuevos talentos y retenerlos en la empresa, pese a que no exista un aumento en los sueldos en forma periódica.

3.4 PLANES DE BENEFICIOS SOCIALES

Una considerable parte de la remuneración total está constituida por beneficios sociales y servicios sociales. Se debe tener presente y nunca pasar por alto que los beneficios sociales son un tema delicado, puesto que, estos beneficios y servicios sociales constituyen costos del mantenimiento del personal. Además, uno de los costos de mayor importancia para las organizaciones y, sobre todo para las organizaciones de servicio es la remuneración, directa o indirecta, de sus empleados en todos los niveles jerárquicos. En este enfoque la remuneración directa el salario es proporcional al cargo ocupado, en tanto que la remuneración indirecta servicios y beneficios sociales es común para todos los empleados, independientemente del cargo ocupado. Algunas empresas han desarrollado planes diferentes de servicios y beneficios sociales para diferentes niveles de empleados: directores, gerentes, jefes y empleados por meses, empleados por horas, etc.

Los beneficios sociales según Idalberto Chiavenato, son aquellas facilidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles

esfuerzos y preocupaciones. La empresa puede financiarlos, parcial o totalmente. Estos beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; para ello el mismo autor también define una cierta clasificación de los beneficios sociales, según su exigibilidad, su naturaleza y sus objetivos.

3.4.1 Tipos de beneficios sociales

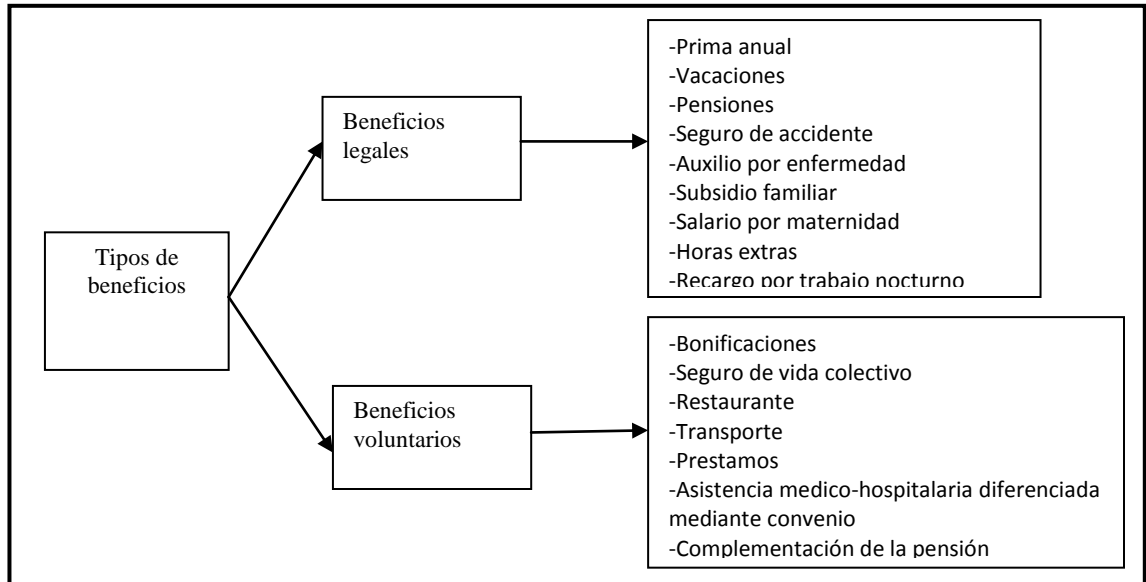
Los planes de beneficios y servicios sociales están destinados a auxiliar al empleado en tres áreas de su vida:

- En el ejercicio del cargo (Bonificaciones, seguro de vida, premios por producción, etc.)
- Fuera del cargo, pero dentro de la empresa (descanso, refrigerios, restaurante, transporte, etc.)
- Fuera de la empresa, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias, etc.)

De igual forma como se expresa en la definición anterior, citando a Chiavenato, él clasifica los planes de servicios y beneficios sociales de acuerdo con sus exigencias, su naturaleza y sus objetivos, presentados en los siguientes mapas conceptuales.

- Según su exigibilidad:

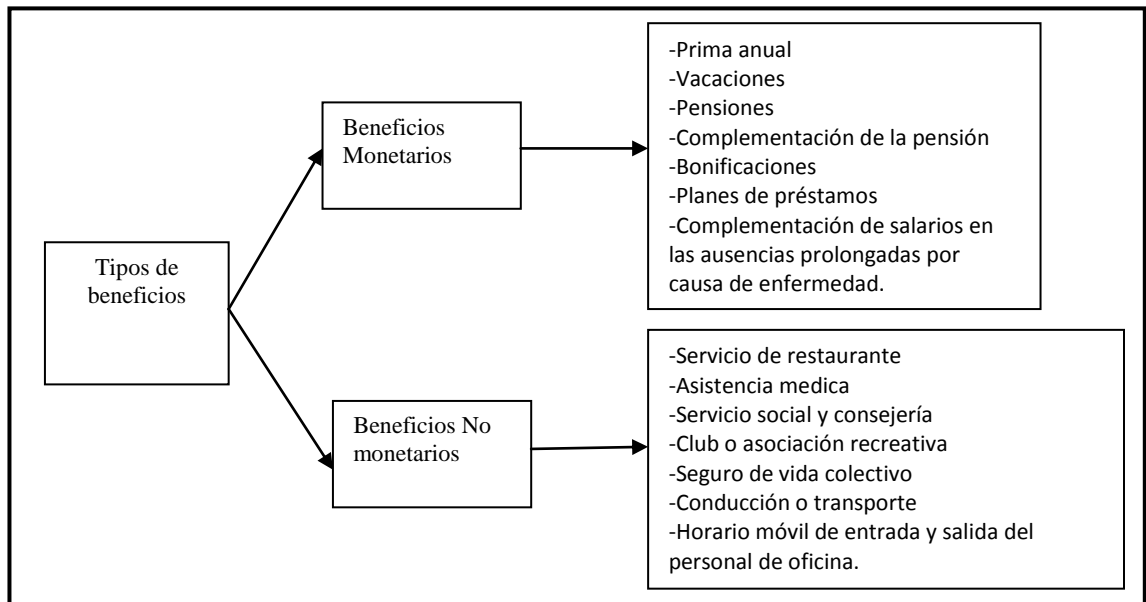
Figura 5. Tipos de beneficios y servicios en cuanto a sus exigencias.



Fuente: Fuente: Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato.

- Según su naturaleza:

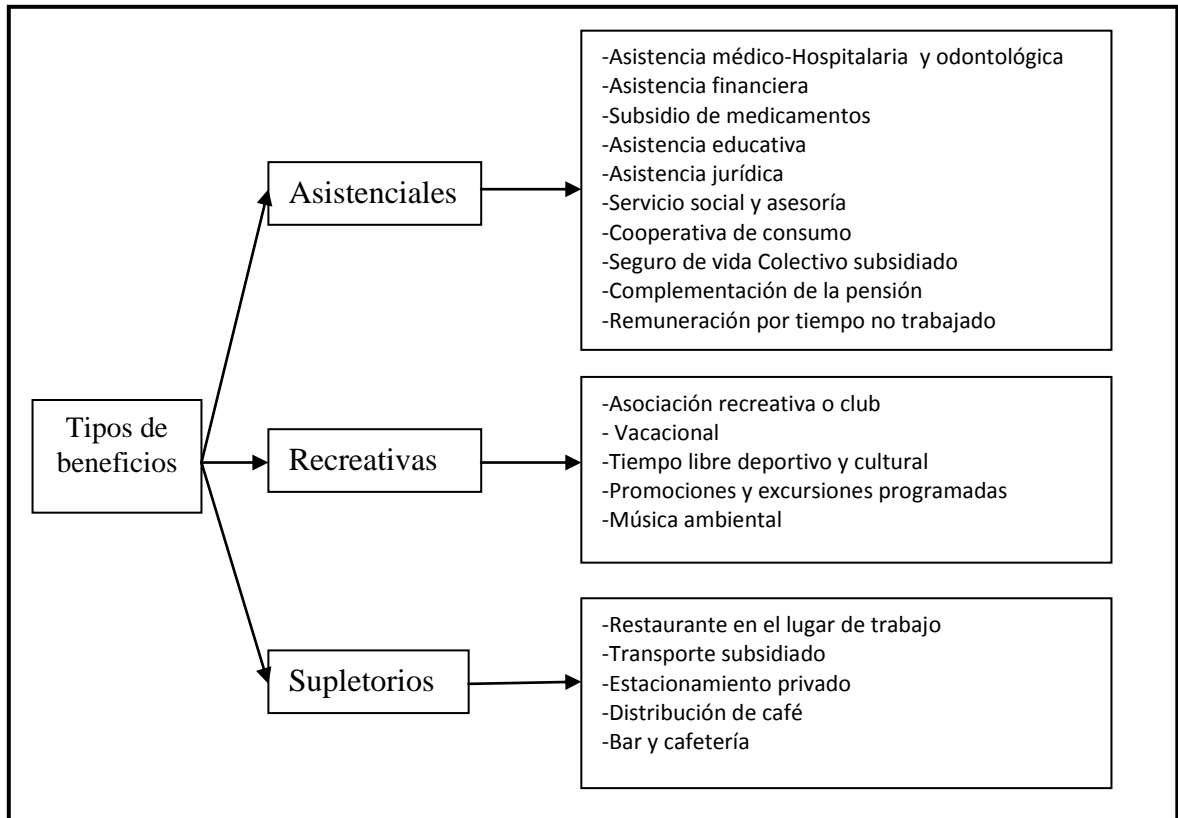
Figura 6. Tipos de beneficios y servicios sociales en cuanto su naturaleza.



Fuente: Fuente: Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato.

- Según los objetivos:

Figura 7. Tipos de servicios y beneficios sociales en cuanto a los objetivos.



Fuente: Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato.

Los beneficios sociales en sí, representan un tema a tratar importante para la presentación de este trabajo, por el hecho de que refuerzan y sustentan la idea principal del mismo, ya que a partir de ellos las personas son atraídas por la organización y participan en esta no solo en función del cargo, el salario, las oportunidades y el clima organizacional, sino también en función de las expectativas de servicios y beneficios sociales que podrán disfrutar.

Figura 8. Ventajas de los beneficios sociales.

Ventajas de los beneficios	
Para la organización	Para el empleado
<ul style="list-style-type: none"> -Elevan la moral de los empleados -Reducen la rotación y el ausentismo -Elevan la lealtad del empleado hacia la empresa -Aumentan el bienestar del empleado -Facilitan el reclutamiento y la retención del personal -Aumentan la productividad y disminuyen el costo unitario del trabajo -Demuestran las directrices y los propósitos de la empresa hacia los empleados -Reducen molestias y quejas -Promueven las relaciones públicas con la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> -Ofrecen ventajas no expresadas en dinero -Ofrecen asistencia para la solución de problemas personales -Aumentan la satisfacción en el trabajo -Contribuyen al desarrollo personal y al bienestar individual -Ofrecen medios para establecer mejores relaciones sociales entre los empleados -Reducen los sentimientos de inseguridad -Ofrecen oportunidades adicionales de lograr estatus social -Ofrecen remuneración extra -Mejoran las relaciones con la empresa -Reducen las causas de insatisfacción

Fuente: Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato.

Por tanto, a manera de conclusión de este tema, los beneficios sociales son una herramienta que fomenta e impulsa el logro de objetivos de las organizaciones en un corto y largo plazo, haciendo referencia a las expectativas de los resultados de los planes. En síntesis para el autor, los objetivos básicos de los planes de beneficios sociales son:

- Mejoramiento de la calidad de vida de los empleados.
- Mejoramiento del clima organizacional.
- Reducción de la rotación de personal y del ausentismo
- Facilidad en la atracción y el mantenimiento de recursos humanos.
- Aumento de la productividad en general.

3.5 INCENTIVOS PARA EL TRABAJO

Un concepto que se ha mencionado continuamente, pero que no se ha ampliado lo suficiente corresponde al término de incentivo, el incentivo para Rober Dubin¹³, profesor de administración y Sociología, es lo que la persona que trabaja recibe de la organización que lo emplea, por ser un miembro productivo. Estos incentivos son el pago por el trabajo. La paga viene en alguna forma tangible. En consecuencia el incentivo debe ser parte del ambiente de trabajo. La gente trabaja porque espera algo por ello.

Para Dubin, en su libro *Las Relaciones Humanas en la Administración*, existen una serie de respuestas o reacciones que se generan a partir de los incentivos, y que pueden dar un mapeo de la satisfacción o insatisfacción respecto a su aplicación, además los divide según el estímulo que este cause, desde el punto de vista subjetivo.

Los incentivos también pueden considerarse desde el punto de la vista de su impacto sobre el trabajador. Aquí estamos interesados en la respuesta subjetiva al estímulo cualquiera que sea la forma en que este pudiera presentarse. Desde este punto de vista subjetivo, podemos distinguir tres tipos de incentivos:

- Los basados en las satisfacciones actuales
- Basados en las inconformidades actuales
- Los que están basados en proporcionar equivalentes funcionales.

3.5.1 Los incentivos basados en satisfacciones actuales

Los incentivos basados en las satisfacciones actuales de una persona, son aquellas características de su trabajo que le agradan y que desea que continúen, estos constituyen todas las características del trabajo que la complacen.

3.5.2 Los incentivos basados en inconformidades

Los incentivos basados en inconformidades actuales están enfocados sobre aquellas características de su trabajo que le agradan, pero desean más de ellas. Nuevamente aquí, todos los aspectos del trabajo pueden originar inconformidades, cuya disipación depende de obtener más de lo que ahora se tiene.

3.5.3 Los incentivos basados en el equivalente funcional

La tercera respuesta subjetiva a los incentivos, está basada en la habilidad de la organización para proporcionar a sus miembros equivalentes funcionales de los servicios o recompensas que también pueden adquirirse en forma particular. El

¹³ DUBIN, Rober. *Relaciones humanas en la administración*. Prentice hall, inc.1977.

equivalente funcional más general es la sustitución de acciones personales por programas de la organización para incrementar la seguridad. La segunda clase de incentivos basados en el equivalente funcional consiste en proporcionar sustitutos para las actividades particulares. Estos sustitutos pueden o no ser utilizados por los miembros de la organización.

3.6 MOTIVACIÓN

En la psicología antes que existiera motivación, se trataba de la teoría del instinto. En otras palabras antes que se intentara explicar la conducta en términos de motivos, los psicólogos buscaron hacerlo refiriéndose a varios instintos; patrones innatos de conducta que son universales para la especie, independientes de la experiencia y provocados por estímulos o condiciones específicas. Por un tiempo esta aproximación fue muy popular. William James (1890) uno de los fundadores de la psicología estadounidense, incluyó en su lista de instintos humanos básicos la belicosidad o combatividad, la avidez o codicia, la simpatía y la curiosidad. Sigmund Freud sugirió que muchas formas complejas de conducta surgen de instintos heredados de base biológica.

En la búsqueda de la explicación del comportamiento humano dentro de las organizaciones, se han planteado diversas teorías o modelos destacados para intentar explicar la motivación humana, algunas de estas son:

3.6.1 Teoría de la pulsión; motivación y homeostasis

¿Qué hay en común entre tener hambre, estar sediento y sentir mucho frío? Una respuesta es que son estados desagradables que ocasionan que hagamos algo para eliminarlos. Este hecho básico proporciona la base para una aproximación importante a la motivación, La teoría de la pulsión. De acuerdo con esta teoría las necesidades biológicas que surgen del interior de nuestro cuerpo crean estados desagradables de activación, lo que propicia que iniciemos acciones que eliminen esos sentimientos y restablezcan un estado fisiológico equilibrado, al que se conoce como Homeostasis. Así de acuerdo con la teoría de la pulsión, la motivación es básicamente un proceso en el que varias necesidades biológicas, nos empujan o conducen a realizar acciones diseñadas para satisfacerlas. Las conductas que funcionan, las que ayudan a reducir la pulsión apropiada, son fortalecidas y tienden a repetirse. Las que no logran producir esos efectos son debilitadas y no se repiten cuando la pulsión vuelve a presentarse. En su forma original la teoría de la pulsión se concertó en las necesidades biológicas y en los estados de activación, o pulsiones, que producían. Pero pronto los psicólogos extendieron este modelo a otras formas de conducta que no estaban claramente vinculadas a necesidades básicas, incluyendo las pulsiones para obtener estimulación, estatus, riqueza y poder (Weiner, 1989).

3.6.2 Teoría de la activación: búsqueda de la activación óptima

Cuando se hizo evidente que en ocasiones la gente busca aumentar en lugar de disminuir las pulsiones existentes, se formuló una teoría alternativa de la motivación, conocida como la teoría de la motivación (Geen, Beatty y Arkin, 1984) esta teoría sugiere que no buscamos niveles óptimos de activación, sino la activación óptima, el nivel de activación que se adapta mejor a nuestras características personales y a la actividad que estemos realizando.

3.6.3 Teoría de las expectativas: Una aproximación cognoscitiva

La conducta está determinada por las expectativas, es decir, por la creencia que las acciones que realiza ahora lo llevarán a obtener ciertos resultados en el futuro. La teoría sugiere que la motivación no es cosa de ser impulsados desde el interior por varias urgencias, sino que es más una cuestión de ser atraído desde el exterior por las expectativas de obtener resultados deseados. Dichos resultados conocidos como incentivos pueden ser casi cualquier cosa que hemos aprendido a valorar (dinero, estatus, poder o la admiración de los demás)

La teoría de la expectativa ha sido aplicada a muchos aspectos de la motivación humana, aunque tal vez haya encontrado su uso práctico más importante en relación con la motivación para el trabajo, la tendencia a invertir energía y esfuerzo en el trabajo. (Locke y Latham, 1990). En resumen esta teoría sugiere que nuestra motivación para involucrarnos en varias actividades solo será elevada cuando esperemos que obtendremos como retribución los resultados deseados.

3.6.4 Teoría X-Y de McGregor

Douglas Mc McGregor¹⁴ plantea dos posiciones básicas de la naturaleza del ser humano, las cuales sirven de marco para las relaciones jefe-subalterno. De acuerdo con la teoría X el ser humano aborrece el trabajo, evita responsabilidades y antepone la seguridad a los demás factores asociados con el trabajo. Por lo cual debe ser controlado y aun amenazado para que realice su tarea.

En contraste con la concepción anterior, la teoría Y tiene una opinión positiva del ser humano, al considerarlo que realiza el trabajo en forma tan natural como juega o descansa. Según esta forma de interpretar la gente, el ser humano es creativo, responsable y ejerce su propia dirección cuando se compromete con los objetivos

¹⁴ MCGREGOR, Douglas (Detroit, 1906 - 1964), economista estadounidense. Publicó el libro *El lado Humano de las organizaciones* (1960), donde identificó un camino de crear un entorno en el que los empleados se sienten motivados a través de la dirección de referencia, y el control o la integración y el autocontrol, que él llamó la Teoría X y Teoría Y, respectivamente.

de su tarea, para conseguir otros logros asociados con el trabajo como son la autoestima y el reconocimiento.

Las teorías X-Y son incluidas en los estudios motivacionales por presentar dos estados extremos de la motivación del individuo dentro del trabajo; por un lado la teoría X presenta al ser humano en un pobre estado motivacional ocasionado por las condiciones laborales que le rodean y lo cual exige una dirección autocrática y aun represiva.

De otro lado la teoría Y describe a la gente altamente motivada, capaz de autodirigirse en búsqueda de los objetivos de la organización que le ofrece a su vez la posibilidad de desarrollarse integralmente como ser humano. En estas condiciones la dirección se limita a crear condiciones laborales que incentivan al individuo a utilizar su creatividad e iniciativa dentro de su ambiente laboral.

3.6.5 Teoría de la jerarquía de necesidades

Esta es la teoría quizás más conocida, su autor Abraham Maslow¹⁵ propone que el ser humano tiene 5 grupos de necesidades jerarquizadas de la siguiente manera:

- **Necesidades fisiológicas:** son las de supervivencia tales como el hambre, sed, vivienda y demás necesidades corporales.
- **Necesidades de seguridad:** comprende condiciones de protección física y emocional, tales como estabilidad en el empleo y ausencia de riesgos de accidentes.
- **Necesidades sociales:** incluyen pertenencia a grupos, afecto y amor.
- **Necesidades psicológicas:** comprenden factores internos de estimación, reconocimiento, autonomía, prestigio y respeto de si mismo.
- **Necesidades de realización plena:** Está representada por la urgencia del individuo de llegar a ser todo lo que es capaz de ser; comprende la utilización de todo el potencial de la persona para lograr su máximo desarrollo como ser humano.

Según esta teoría cuando una necesidad inferior es satisfecha, deja de ser motivadora, pero al mismo tiempo fortalece las necesidades de orden superior, con una intensidad proporcional al grado de la satisfacción de la necesidad de categoría inferior.

¹⁵ MASLOW, Abraham: "Motivation and Personality". Editorial Harper and Row, 1954

3.6.6 Teoría de los dos factores

Este modelo motivacional fue formulado por Frederick Herzberg¹⁶, según el cual los factores que las personas asocian con las situaciones favorables son distintos a los factores que conforman un ambiente laboral indeseable.

Esta teoría establece que las condiciones laborales, pueden dividirse en dos grupos bien diferenciados. En el primero se incluyen factores higiénicos, tales como beneficios sociales, el salario, la supervisión, las políticas de la empresa y las relaciones interpersonales. El segundo grupo lo conforman los factores llamados motivacionales entre los cuales se encuentra el reconocimiento, la responsabilidad, la oportunidad de desarrollo, el prestigio y la autorrealización. Según Herzberg los factores higiénicos hacen parte del entorno en que trabaja el individuo y producen frustración cuando están ausentes o son desfavorables, pero su presencia no produce satisfacción sino un estado neutro. De otro lado los factores motivacionales son intrínsecos al trabajo y conducen a la satisfacción de la persona, pero su ausencia no produce insatisfacción.

Lo anterior quiere decir que los factores higiénicos no motivan a la gente; en el mejor de los casos colocan al individuo en una condición de Insatisfacción. Mientras que los factores motivacionales si mueven a la gente en el trabajo, pero no producen insatisfacciones.

3.6.7 Teoría de las tres necesidades

Para David Mc Clelland¹⁷, autor de esta teoría, el ser humano actúa para satisfacer tres necesidades, a saber:

- **Necesidad de logro:** Urgencia de sobresalir, de superar niveles de éxito.
- **Necesidad de poder:** influencias en la conducta de las personas que están alrededor.
- **Necesidad de afiliación:** Deseo de mantener relaciones personales amistosas.
- Este modelo aporta realmente una nueva necesidad humana a las ya propuestas por Maslow donde el poder es la necesidad de afiliación y es

¹⁶ IRVING HERZBERG, Frederick (1923 - 2000) fue un renombrado psicólogo, uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas. Reconocido por su teoría del enriquecimiento laboral y la teoría de la Motivación e Higiene.

¹⁷ McCLELLAND, David: "Power is the great motivator". Harvard Business Review, 1976.

equivalente a la necesidad social y la de logro se asemeja a la necesidad de realización plena.

Mc Clelland concluye que el poder es un gran motivador de las personas. Sostiene que “contrario a lo que podría pensarse, el buen gerente no es el que necesita éxito o el orientado a la gente, sino aquel que gusta del poder” Es decir la motivación por poder del buen gerente, no está orientada hacia su prestigio personal sino hacia el beneficio de la compañía para la cual trabaja.

3.6.8 Teoría de las expectativas

Este modelo propuesto por Víctor Vroom¹⁸ establece que la motivación es la resultante de multiplicar la intensidad con que una persona necesita algo, o valora su satisfacción, por la probabilidad en que dicha persona percibe la satisfacción de sus necesidades a través de su conducta laboral. Según este modelo, el individuo valora sus necesidades en términos de la urgencia que tiene de satisfacerlas y analiza la probabilidad de lograr su satisfacción, mediante un determinado curso de acción. Si una de sus necesidades es importante y percibe una alta probabilidad de satisfacerlas con su conducta, entonces el impulso para actuar o motivación será grande. De otra parte, si la persona no tiene la necesidad cuya satisfacción se ofrece, su comportamiento no se dirigirá en esa dirección, o si la persona tiene una necesidad presionante, pero la probabilidad de lograr su satisfacción es baja, el impulso en esa dirección será débil.

3.6.9 Teoría de las metas

Modelo propuesto por Edward Locke (1968) la fuente principal de motivación para el trabajo es la posibilidad de luchar por alcanzar una meta. Según Locke los objetivos o metas específicas producen un nivel más alto de resultados que un objetivo no estructurado del estilo “haga lo máximo que pueda”.

Los demás incentivos conocidos tales como el dinero, aprecio, participación y seguridad, afectan el desempeño de los trabajadores en forma indirecta y solo logran motivar al individuo si están asociados con el objetivo, es decir, si son otorgados a cambio del logro de la meta.

De acuerdo a las principales teorías de la motivación se puede decir:

- La complejidad del ser humano hace difícil encontrar una sola teoría motivacional que explique el comportamiento humano en el trabajo.

¹⁸ VROOM, Víctor (1932) nació en Montreal, Canadá, es profesor de la escuela de negocios en la Yale School of Management. El Profesor Vroom es conocido por su trabajo sobre la teoría de la esperanza de motivación.

- Las personas actúan en búsqueda de la satisfacción de sus necesidades.
- El ser humano es básicamente motivado por una necesidad global de superación o de logro de meta. Pero además existen en el individuo una amplia gama de necesidades específicas, tales como la subsistencia, el respeto de sus semejantes, la participación, la creación y la realización plena de sus capacidades.
- La intensidad o urgencia de las necesidades humanas, tanto la global como las específicas, varían de acuerdo a factores muy particulares de cada persona, tales como antecedentes familiares, educación y experiencia.
- El impulso o esfuerzo del desempeño de la persona depende de la urgencia de sus necesidades y de la posibilidad que percibe de satisfacerlas mediante su comportamiento.

Se puede decir que el ser humano actúa particularmente en su trabajo, en búsqueda de la satisfacción de sus necesidades. Cada necesidad que satisface es una meta que alcanza, con lo cual se siente fortalecido para buscar la satisfacción de otras necesidades. Por el contrario si no logra la meta propuesta insistirá en buscar resultados alcanzados en el pasado.

Los seres humanos llevan consigo sus propias necesidades, es la empresa a quien corresponde estimularlos, mediante el ofrecimiento de condiciones que permitan su satisfacción integral. El reto de los gerentes es entonces acoplar las necesidades de los trabajadores con las condiciones de la empresa, mediante el establecimiento de un abanico de opciones motivantes que ofrezca la posibilidad de satisfacer sus diferentes y cambiantes necesidades, que van desde la subsistencia hasta la trascendencia, esto implica un trabajo cuidadoso para identificar las reales necesidades, incluyendo aquellas que permanecen latentes en el grupo humano que integra la organización. Al mismo tiempo que se ofrecen salarios equitativos para atender los requerimientos físicos de los colaboradores, se deben establecer condiciones laborales adecuadas a sus necesidades sociales, psicológicas y espirituales.

En términos más concretos la creación de ambientes motivantes incluye:

- Cargos claramente identificados en términos de resultados importantes para la empresa y la sociedad en general, cuyo desempeño exija una amplia variedad de habilidades, conocimientos y actitudes.
- Suficiente autonomía que permita al trabajador participar activamente en la identificación, análisis y solución de los problemas de su cargo, de tal manera que se haga responsable por los resultados obtenidos.

- Establecimiento de un sistema de reconocimientos por el desempeño realizado para alcanzar los resultados esperados.

Aquí surge la importancia de los reconocimientos o incentivos establecidos para premiar los desempeños destacados. Estas recompensas por el trabajo no se limitan a premios monetarios, sino que incluyen asuntos simbólicos como la publicación de los logros realizados por los trabajadores o el otorgamiento de un certificado en una ceremonia especial. El papel de los incentivos es el de señalar concretamente las metas y contribuir a la celebración del triunfo de los trabajadores que las alcanzan.

Los sistemas de incentivos que incluyen premios significativos y alcanzables por desempeños destacados, permiten satisfacer la necesidad de superación que existe en los seres humanos y convierte a la fuerza laboral en un grupo de triunfadores motivados por la búsqueda de logros cada vez más significativos.

Los sistemas de incentivos centrados exclusivamente en premios económicos, son establecidos bajo la creencia errónea de que los seres humanos solo tienen necesidades biológicas o materiales que pueden ser satisfechas con dinero. Esto resulta ser ineficaz para la empresa, pues convierten las recompensas monetarias en símbolos supletorios para los demás logros que no le ofrece la empresa. Se tendrá así cada vez una fuerza laboral más exigente en términos monetarios, al mismo tiempo insatisfecha y frustrada.

Nadie niega el poder motivador del dinero como medio para satisfacer importantes necesidades físicas del individuo; además de servir de claro indicador de triunfo en el mundo laboral. Una pequeña pero simbólica diferencia en remuneración es buscada afanosamente por el trabajador que considera que su desempeño es superior al de sus compañeros y si no lo logra, seguramente va a sentir frustración. Esto ha hecho que las empresas cada vez más consideren que lo importante no es cuánto se paga, sino cómo se remunera para estimular el rendimiento destacado de su fuerza laboral.

El dinero no puede ser considerado como su único motivador, ni como el solo indicador de triunfo. Es necesario que las personas tengan otras señales de éxito en su vida laboral. Los ascensos, la difusión del logro destacado en las publicaciones de la empresa, junto con eventos culturales o deportivos son también medios eficaces para reconocer a los triunfadores y hacerles sentir mayor satisfacción por su progreso y realización como personas.

Tanto el individuo tiene necesidades físicas y mentales, como la empresa depende del esfuerzo físico y mental de sus trabajadores. Para lograr el desempeño equilibrado (físico y mental) de su fuerza laboral, la empresa necesita establecer premios que su gente perciba como equitativos y alcanzables mediante su desempeño. Los premios o incentivos ayudan a identificar la relación entre la

necesidad del individuo y las condiciones que ofrece la organización, lo que significa que además del premio debe existir una condición laboral que es la que realmente satisface las necesidades del individuo.

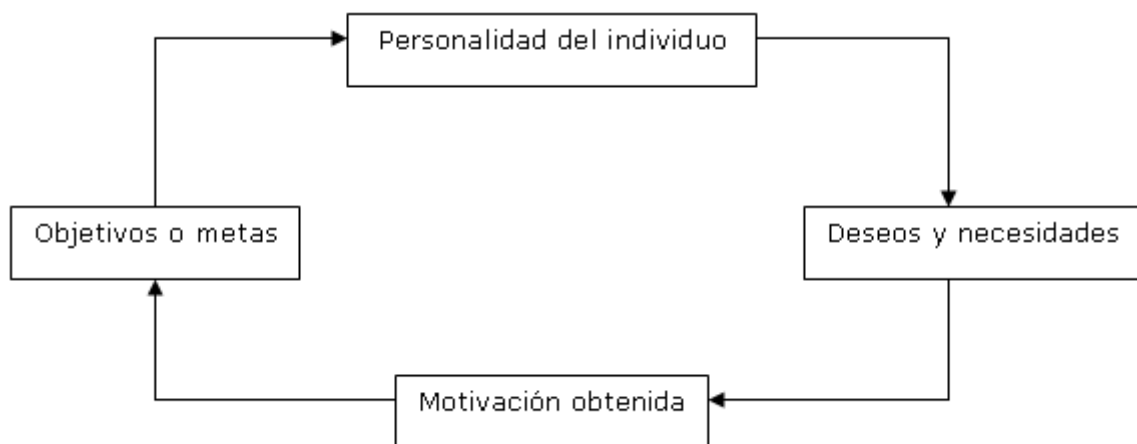
Mientras las necesidades laborales apunten hacia reales necesidades de la gente, no existe manipulación y se logra un desempeño razonable. Por el contrario, si la situación que crea la empresa está direccionada hacia lo superfluo o inútil para el ser humano, entonces si habrá manipulación con el establecimiento de incentivos; lo cual irremediablemente puede conducir a un comportamiento ineficiente de la fuerza laboral.

Las empresas que hacen un serio esfuerzo por combinar objetivos importantes, suficiente autonomía y participación, como una remuneración equitativa reforzada por un sistema de reconocimiento a la excelencia en el trabajo, seguramente tiene mayor posibilidad de desarrollar al máximo el potencial de su energía humana.

3.6.10 El ciclo de la motivación

Según lo planteado la motivación se puede describir a través de un ciclo ya que cada vez que se cumple una meta nuestra personalidad crea una nueva necesidad.

Figura 9. El ciclo de la motivación



Fuente: Monografía Motivación laboral, Roberto Fernando Ponce, 2006.

En base al ciclo que se muestra en la figura 9. Se explica cada uno de los pasos: Ahora hay ciertas conductas que pueden dar parámetros de que la personalidad por más que se le den estímulos esta no tendrá la motivación que se espera de ella, "El hombre ve su medio como una tortura, un castigo y reacciona defensivamente, desconfiado ante cualquier señal extraña tanto en

su comunidad como en el trabajo" (Santos, 2005, p. 1), las personas que se comporten de esta manera no serán sujetos que se puedan estimular para lograr que su desempeño aumente ya que siempre lo verán como castigo y tendrán desconfianza de lo que ocurre a su alrededor.

3.6.10.1 Personalidad del individuo

Hay varios indicios de la personalidad de los individuos que pueden dar la pauta para saber que esta se moverá con la motivación laboral adecuada independiente del estímulo que reciba ya sea un regaño o un elogio, "Renovarse demanda asumir el papel de aprendiz, salir del círculo de preocupación y entregar tu tiempo" (Santos, 2004) lo cual se puede interpretar como que la persona que quiere tener éxito aun cuando la regañen o la elogien siempre va a trabajar para hacer las cosas mejor, "Para las personas inteligentes no existe la suerte, pero si la oportunidad" (Santos, 2005, p. 1) plantea la idea que, entonces se puede ver que de alguna manera hay personas que ante la adversidad ven siempre una oportunidad de mejora y de poder demostrar toda su capacidad.

3.6.10.2 Deseos y necesidades

Las necesidades del ser humano pueden clasificarse de dos maneras:

- Básicas
- Personales

Según esta clasificación se puede incluir como necesidades básicas lo que es el alimento, casa, agua, vestuario y últimamente se incluye salud y educación; las necesidades personales son todas aquellas que no son básicas como por ejemplo una computadora, un carro, televisión, se podría decir que las necesidades personales son los deseos que manifiesta la personalidad del individuo para sentirse cómodo.

3.6.10.3 Motivación obtenida

Sabiendo que la clase de motivación obtenida para llegar a realizar una meta depende en gran manera de cómo es la personalidad del individuo y de qué tan prioritario es satisfacer la necesidad, se obtiene la motivación necesaria para salir adelante ante la adversidad y la prueba laboral que imponen los jefes.

3.6.10.4 Objetivos y metas

En el momento en que se plantea una necesidad se fija una meta a cumplir y se confecciona un camino para poder lograrla, surge la fuerza (motivación) que ayuda a seguir por todo el camino hasta alcanzar la meta, pero este es el caso ideal en el que la meta se puede alcanzar con esfuerzo y sacrificio pero por lo general en la vida empresarial hay un gran abismo con respecto a estas aspiraciones, en el momento en que se llega al límite y no se logra conseguir el objetivo por más esfuerzo que se hizo, aquí es donde la personalidad del individuo resalta ya que tiene que adaptarse a las nuevas condiciones que se le imponen y para superarlas y lograr su meta debe cambiar ante sus obvias realidades y reinventarse así mismo ya que si no lo hace es muy probable que no logre cumplir con sus necesidades, de esta manera se cierra el ciclo de la motivación si no se logra obtener la meta se llega de nuevo a la personalidad y aquí tiene lugar el cambio; otra manera de cerrar el ciclo es en el momento en que se cumple con la necesidad, en ese instante la personalidad origina una nueva necesidad ya sea básica o personal.

3.7 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN

La motivación no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de la personalidad del individuo" (Santos, 1993, p. 68), de aquí se puede destacar el hecho de que la motivación no es más que el fiel reflejo de la personalidad del individuo y el impacto que tenga la motivación en él será la manera en que la persona ponga de manifiesto lo profundo y complejo que pueda ser su personalidad,

Para demostrar la personalidad del individuo se puede acudir al sistema de creencias, el sistema de creencias será el conjunto de ideas basadas en situaciones vividas y experimentadas por el individuo por medio de la cual este compara con algo que el ya haya experimentado y de esta manera decide acorde a su creencia personal si es bueno o no para él.

A medida que los mercados se hacen más exigentes y competitivos, las organizaciones dependen más del conocimiento, creatividad y lealtad del factor humano; este desempeño extra de la gente no es fácilmente conseguible mediante la intimidación o el autoritarismo. Por el contrario la actitud favorable de los trabajadores hacia los objetivos de la organización se promueve mediante la creación de un conjunto de condiciones motivantes. La responsabilidad de cada organización es la creación y mantenimiento de condiciones laborales que animen a los trabajadores a buscar eficientemente los objetivos de la empresa. Los directivos encargados de liderar y conducir la energía humana requieren conocer suficientemente el proceso motivacional y las necesidades que mueven a la

gente. De esta manera las empresas estarán en capacidad de crear las condiciones en las cuales puedan ser satisfechas dichas necesidades.

3.7.1 Motivación laboral

La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto. La motivación está influenciada directamente por varios factores como la personalidad y su sistema de creencias; lo que impulsa a las personas es su deseo de alcanzar su meta u objetivo, este deseo es mayor o menor dependiendo de cada individuo y es fundamentado gracias a las creencias religiosas, enseñanzas familiares y experiencias propias de las personas.

Como ya se dio a conocer con anterioridad la motivación o la forma de reaccionar ante esta estará ligada directamente con la personalidad y el sistema de creencias que tenga la persona de allí la necesidad de que el jefe sea capaz de diferenciar entre una persona que al recibir estímulos es capaz de dar lo mejor de sí o ante situaciones adversas ésta no se rendirá e incluso debería de saber qué estímulo dar para cuando se está en una situación difícil de la persona para que ésta se sobreponga lo más rápido posible y no afecte su desempeño.

3.7.2 La satisfacción laboral

Existen algunos factores que causan satisfacción o insatisfacción, y que han sido considerados universales. Algunos de los factores que producen satisfacción son obvios, como es el caso de un sueldo alto y un grado adecuado de seguridad, pero otros no son tan evidentes. Dado que cada individuo le atribuye al trabajo una importancia diferente, la repercusión que puede tener la satisfacción laboral sobre la satisfacción personal del individuo también es diferente. Las personas para quienes el trabajo representa uno de sus principales intereses, tienen la oportunidad de sentir un alto grado de satisfacción en su trabajo si ocupan un cargo en el que puedan desarrollar sus destrezas. La satisfacción laboral puede cambiar con la edad y con el ciclo de empleo. Hay algunas características de la organización que influyen sobre la satisfacción en el trabajo.

3.7.3 El trabajo como interés primordial en la vida

Cada persona experimenta una satisfacción diferente en su trabajo, no solo porque valora determinado tipo de trabajo sino también porque valora el trabajo mismo de forma diferente. Las personas para quienes el trabajo es el origen mismo de su propia identidad son más sensibles a los factores de satisfacción e insatisfacción. La satisfacción en la vida influye sobre la satisfacción en el trabajo,

pero en términos generales, es mayor la influencia que puede ejercer la satisfacción en el trabajo sobre la satisfacción en la vida (Chacko, 1983) Si la persona se siente feliz en su trabajo se sentirá feliz en la vida, pero sentirse feliz en la vida no necesariamente significa sentirse feliz en el trabajo. Las personas para quienes el trabajo es una parte esencial de su vida pueden llegar más fácilmente a sentir satisfacción en el trabajo que quienes no consideran el trabajo como uno de los principales intereses de su vida.

3.7.4 Un trabajo en el cual se aprovechan las destrezas del empleado

El factor que más contribuye a predecir la satisfacción en el trabajo es la concordancia entre las exigencias del mismo y las destrezas del empleado. La insatisfacción laboral ocurre cuando no hay concordancia entre el trabajo y los intereses y la personalidad del individuo la satisfacción en el trabajo depende, ante todo, de que el trabajador encuentre que su ocupación satisface sus necesidades. La satisfacción en el trabajo depende de que el trabajador sienta que está utilizando sus destrezas. (P. Humphreys. 1981) La persona se siente satisfecha cuando su trabajo corresponde a su grado de educación y capacitación. Pero su satisfacción es todavía mayor cuando siente que su trabajo coincide con sus destrezas.

3.7.4.1 Tiempo y edad

La satisfacción en el trabajo también está relacionada con la edad cronológica y con la antigüedad. La satisfacción en el trabajo es una función curvilínea del tiempo; es alta al comienzo y al final y baja en el medio. Existe una relación positiva y asintótica entre la edad y la satisfacción en el trabajo, esto significa que, con la edad, la satisfacción aumenta constantemente hasta un límite teórico. (Gibson y Klein, 1970) El mayor grado de insatisfacción se produce antes de los 30 años, y es durante esta época cuando la persona se siente más inclinada a abandonar su trabajo. Con la edad, las personas o bien consiguen un trabajo que les agrada o bien aprenden a tolerar y sentirse satisfechas con el trabajo que es su deber realizar. La menor satisfacción la experimentan los trabajadores jóvenes que desempeñan cargos de bajo nivel (Altimus y Tersine, 1973), Wright y Hamilton (1978) afirman que en general es mayor la satisfacción entre los trabajadores de más edad, sugieren tres explicaciones:

- Primero los valores de los jóvenes no son materiales y esto aumenta su descontento
- Segundo los niveles de satisfacción de las personas de más edad se erosionan con la experiencia y es más fácil contentarse con menos
- Tercero las personas de edad tienen trabajos mejores

3.7.4.2 Educación y sexo

Los trabajadores que poseen una mejor educación se sienten más satisfechos con su trabajo. Pero la correlación entre educación y satisfacción es pequeña. La satisfacción es mayor cuando el individuo recibe un título universitario por primera vez (Quinn y Baldi de Mandilovith, 1980) . En lo que se refiere a satisfacción en el trabajo, se ha descubierto que la educación influye pero no así el sexo. El efecto del sexo sobre la satisfacción en el trabajo es mínimo. Hasta ahora se ha visto que la variable más importante que afecta a la satisfacción en el trabajo es la de una buena concordancia entre el individuo y el cargo. La persona experimenta el más alto grado de satisfacción cuando siente que está utilizando sus destrezas. Con el paso de los años la satisfacción es cada vez mayor. La educación no influye mucho y el sexo no afecta en nada el nivel de satisfacción.

3.7.4.3 Importancia del cargo

La importancia del cargo influye sobre el grado de satisfacción. La satisfacción es mayor entre los ejecutivos que entre los no ejecutivos. (Vroom, 1964) Quienes ocupan los niveles altos de las organizaciones sienten más satisfacción que quienes se encuentran en los peldaños inferiores. Los profesionales se sienten más satisfechos con su trabajo que las personas que no son profesionales. Quienes desempeñan cargos difíciles sienten más satisfacción que quienes desarrollan labores menos complejas, por tanto los individuos más felices deberían ser los directores de las grandes organizaciones, pero la felicidad puede llegar también a quienes desempeñan trabajos insignificantes.

3.7.4.4 Características de la compañía

Los atributos de una organización afectan la satisfacción laboral. (Batilis, 1980) determina que es importante crear una estructura, donde haya claridad organizacional para que se pueda dar la satisfacción. La satisfacción es mayor cuando los gerentes definen claramente sus funciones y la de sus empleados (Keller, 1975).

3.7.4.5 Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional se refiere al estudio del comportamiento de las personas en el trabajo, este estudia la productividad de una organización y las necesidades de los empleados. Todos los aspectos relativos al desempeño de la organización se relacionan con el primero, mientras que las actitudes laborales, tales como la satisfacción laboral, el compromiso con la organización y el compromiso con el trabajo se refieren al último.

El comportamiento en la organización se ha basado en 3 actitudes (S. Robbins, 1998): compromiso con el trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional.

- **Compromiso con el trabajo:** Puede definirse como el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.
- **Satisfacción laboral:** Actitud general de un individuo hacia su empleo.
- **Compromiso organizacional:** El grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

Según Robbins, el compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización.

La satisfacción laboral es, seguramente la actitud más estudiada en todo tipo de organizaciones. Los expertos suelen coincidir en afirmar que la satisfacción laboral no es un concepto global válido para todos. Por lo contrario, se trata de un concepto complejo que se relaciona con la visión de los empleados respecto del entorno laboral, las recompensas, la supervisión, las exigencias del puesto, entre otros.

4. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

4.1 INDICADORES

A continuación se presentan los aspectos que se toman como indicadores para este trabajo, en cuanto a la forma de afectación, los referenciales de la calidad de vida y los funcionarios y empleados involucrados.

4.1.1 Afectación

- Causar daño
- Modificar un comportamiento
- Perjudicar
- Influir en Salud mental y física

4.1.2 Calidad de vida

- Balance de tiempo para el trabajo, el amor, la recreación, el estudio, el pensamiento y el ejercicio.
- Valores positivos y negativos
- Alteración emocional y afectiva
- Satisfacción personal
- Seguridad en el trabajo
- Ambiente psico-social en el trabajo
- Condiciones físicas de trabajo
- Relación con los demás

4.1.3 Funcionarios

Todos los trabajadores vinculados, es decir los trabajadores de planta que desarrollan su actividad en las dependencias propias de las Empresas de Servicios Temporales S&A Servicios y Asesorías S.A

4.2 VARIABLES E HIPÓTESIS

A continuación se presentan las variables e hipótesis que delimitan el alcance del estudio y que permitirán efectuar los análisis de resultados de acuerdo a su aplicación en la formulación del instrumento de medición.

4.2.1 Clasificación de variables

Para la formulación de la encuesta se identificaron y clasificaron las siguientes variables generales, las cuales se dividen en dependientes e independientes:

- **Variables Dependiente**

V1: Afectación de la satisfacción laboral de los trabajadores internos.

- **Variable Independiente**

V2: Planes y políticas de reconocimiento de la empresa

V3: Beneficios Sociales e Incentivos

V4: Flexibilidad en el trabajo

V5: Oportunidades de desarrollo.

V6: Remuneración

- **Variables intermedias**

V7: Condiciones laborales

V8: Relación con el superior inmediato.

4.2.2 Definición de variables

A continuación se presentan la definición de las variables utilizadas, con el fin de precisar su alcance.

- **Afectación de la satisfacción laboral de los trabajadores internos**

Modificaciones en la motivación en los trabajos y funciones de que se es responsable, modificaciones en el disfrute de la labor realizada.

- **Planes y políticas de reconocimiento de la empresa**

Corresponde a la serie de estrategias que implemente la empresa para reconocer y valorar oportunamente el buen desempeño de sus empleados.

- **Beneficios Sociales e Incentivos**

Los beneficios sociales son las facilidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. La empresa puede financiarlos, parcial o totalmente; y el incentivo es lo que la persona que trabaja recibe de la organización que lo emplea, por ser un miembro productivo. Estos incentivos son el pago por el trabajo.

- **Flexibilidad en el trabajo**

Se refiere a la posibilidad de que la organización modifique la distribución de las tareas, el horario, el contenido de los procesos o los canales de comunicación

interna. Afecta a los límites de la organización, llegando, en su grado extremo, a promover una “organización sin fronteras”

- **Oportunidades de desarrollo.**

Corresponde a las oportunidades que le brinda la empresa al empleado para crecer desde lo personal y lo laboral.

- **Remuneración**

Es el proceso que incluye todas las formas de pago monetarias dadas a los empleados, derivadas de su empleo; y que por ende está relacionado directamente con su salario.

- **Condiciones laborales**

Características del espacio físico destinado para llevar a cabo los procesos de la empresa Servicios & Asesoría S.A. Relacionadas con la seguridad, la salud y la calidad de vida en el empleo

- **Relación con el superior inmediato.**

Corresponde al grado de cordialidad, formalidad, rigidez o empatía que se desarrolle entre jefe y empleado en el desarrollo de sus actividades profesionales.

4.2.3 Hipótesis

Se hace el planteamiento de las hipótesis a partir de las combinaciones de las diferentes variables establecidas para el estudio, con el fin de establecer las hipótesis que se seleccionaron de acuerdo con su pertinencia y que delimitaron el alcance del estudio.

4.2.3.1 Planteamiento hipótesis con variables principales

H1 (V1, V2): La satisfacción laboral de los trabajadores se afecta con los planes y políticas de reconocimiento de la empresa.

H2 (V1, V3): Se afecta la satisfacción laboral de los trabajadores con los beneficios sociales e incentivos de la empresa.

H3 (V1, V4): La flexibilidad en el horario de trabajo afecta la satisfacción laboral de los trabajadores.

H4 (V1, V5): Las oportunidad de desarrollo influye en la satisfacción laboral de los empleados.

H5 (V1, V6): La remuneración salarial afecta la satisfacción laboral de los trabajadores internos.

H6 (V2, V3): Los planes y políticas de reconocimiento de la empresa afectan los beneficios sociales e incentivos de los trabajadores.

H7 (V2, V4): La flexibilidad en el horario de trabajo depende de los planes y políticas de reconocimiento de la empresa.

H8 (V2, V5): Los Planes y políticas de reconocimiento de la empresa afectan las oportunidades de desarrollo de los empleados.

H9 (V2, V6)): Con los Planes y políticas de reconocimiento de la empresa se determina la remuneración de la empresa.

H10 (V3, V4): Con los beneficios sociales e incentivos se afecta la flexibilidad en el trabajo.

H11 (V3, V5): Dentro de los beneficios sociales están las oportunidades de desarrollo.

H12 (V3, V6): Con la remuneración se afectan los beneficios sociales e incentivos de la empresa.

H13 (V4, V5): La flexibilidad en el horario permite mayor oportunidades de desarrollo.

H14 (V4, V6): La flexibilidad en el trabajo afecta la remuneración de la entidad.

H15 (V5, V6): La remuneración determina las oportunidades de desarrollo.

4.2.3.2 Planteamiento de hipótesis con las variables secundarias

H16 (V1, V7): Con las condiciones laborales se afecta la satisfacción laboral de los trabajadores.

H17 (V1, V8): La relación con el jefe inmediato influye en la satisfacción laboral de los empleados.

H18 (V2, V7): Con los planes y políticas de reconocimiento de la empresa se mejoran las condiciones laborales.

H19 (V2, V8): La relación con el superior inmediato afecta los planes y políticas de reconocimiento.

H20 (V3, V7): Los beneficios sociales e incentivos determinan las condiciones de trabajo laborales.

H21 (V3, V8): La relación con el superior inmediato cambia los beneficios sociales e incentivos de la entidad.

H22 (V4, V7): La flexibilidad en el trabajo afecta las condiciones laborales.

H23 (V4, V8): Con la flexibilidad en el horario de trabajo se influye la relación con el superior inmediato.

H24 (V5, V7): Las condiciones laborales perjudican las oportunidades de desarrollo de los empleados.

H25 (V5, V8): La relación con el superior inmediato determina las oportunidades de desarrollo del empleado.

H26 (V6, V7): La remuneración de los empleados cambia las condiciones laborales.

H27 (V6, V8): La relación con el superior inmediato perjudica la remuneración de los empleados.

4.2.3.3 Hipótesis seleccionadas

De las 27 hipótesis planteadas anteriormente según las variables del estudio, finalmente fueron seleccionadas las que definían de manera más precisa el objeto general del trabajo, que a su vez no fueran redundantes puesto que contenían otras hipótesis asociadas a ellas. Se exponen a continuación:

H1 (V1, V2): La satisfacción laboral de los trabajadores se afecta con los planes y políticas de reconocimiento de la empresa.

H2 (V1, V3): Se afecta la satisfacción laboral de los trabajadores con los beneficios sociales e incentivos de la empresa.

H3 (V1, V4): La flexibilidad en el horario de trabajo afecta la satisfacción laboral de los trabajadores.

H4 (V1, V5): Las oportunidades de desarrollo influye en la satisfacción laboral de los empleados.

H5 (V1, V6): La remuneración salarial afecta la satisfacción laboral de los trabajadores internos.

H6 (V2, V3): Los planes y políticas de reconocimiento de la empresa afectan los beneficios sociales e incentivos de los trabajadores.

H7 (V2, V4): La flexibilidad en el horario de trabajo depende de los planes y políticas de reconocimiento de la empresa.

H12 (V3, V6): Con la remuneración se afectan los beneficios sociales e incentivos de la empresa.

H16 (V1, V7): Con las condiciones laborales se afecta la satisfacción laboral de los trabajadores.

H17 (V1, V8): La relación con el jefe inmediato influye en la satisfacción laboral de los empleados.

4.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación concluyente, suministra información que permite evaluar y seleccionar un curso de acción sobre las variables evaluadas en el estudio, y que da unas bases para realizar recomendaciones pertinentes acerca de las hipótesis evaluadas.

4.3.1 Nivel

Descriptivo, demuestra una asociación entre variables.

4.3.2 Diseño

Para el caso que aquí se trata, se realizó un estudio de tipo correlacional, dado que el propósito de la investigación es el de determinar el tipo de relación que existe entre las variables definidas y la satisfacción laboral de los empleados, se toma una muestra del total de la población de la empresa Servicios & Asesoría S.A, se procede posteriormente a aplicar una encuesta.

4.3.3 Fuentes de datos

La fuente de datos principal corresponde a los empleados de la empresa S&A Servicios & Asesoría S.A, quienes fueron encuestados y a partir de los cuales se obtuvo información vital mediante comunicación escrita vía e-mail, a través de una herramienta tecnológica como internet que permitió llegar a las otras sucursales de la entidad ubicadas en diferentes ciudades del país.

4.3.4 Población objetivo

Funcionarios y empleados de la empresa S&A Servicios & Asesoría S.A de todas las sucursales que tiene la empresa a nivel nacional, de la población total N=38; se toma un tamaño muestral de $n = 24$. Los datos de nivel académico, nivel

salarial, estado civil y denominación del cargo del total de la población objetivo se encuentra descrito en el **Anexo 1**.

4.3.5 Selección y muestra

Selección y muestra aleatoria, se escoge el 63,16% del total de la población de empleados de la empresa S&A Servicios & Asesoría S.A; lo cual es un tamaño representativo de acuerdo con lo utilizado en muestreo estadístico, con un intervalo de confianza del 95%.

4.3.6 Evaluación

Se aplicó una encuesta que contiene 7 preguntas, y una pregunta adicional dependiente, según la respuesta a una de las preguntas. Ver el **anexo 2**, Cuestionario de Investigación.

4.3.7 Plan de análisis

Una vez diseñado el instrumento de evaluación (Encuesta), se procedió a montar la serie de preguntas a una herramienta web que permitiera gestionar la encuesta de manera ágil y rápida, y que de igual forma fuera fácil y sencillo para los encuestados resolverla. En el análisis de los resultados se utilizaron porcentajes, frecuencias y gráficos según el tipo de pregunta aplicada, este análisis se realizó tomando cada una de las preguntas, detallando sus resultados específicos e interpretando su razón de ser, a partir de las hipótesis, variables y preguntas de investigación.

4.3.8 Instrumento

La encuesta se aplicó vía correo electrónico a los empleados empresa Servicios & Asesoría S.A., quienes debían acceder a un link para resolverla, con un tiempo estimado de duración de 3 minutos. Esta encuesta consistió en un cuestionario de 7 preguntas, con las que se pretendió analizar 7 variables: Afectación de la satisfacción laboral de los trabajadores internos, planes y políticas de reconocimiento de la empresa, beneficios Sociales e incentivos, flexibilidad en el trabajo, oportunidades de desarrollo, remuneración y condiciones laborales.

Contiene una pregunta de tipo desplegable, una pregunta de tipo única respuesta horizontal, dos preguntas de tipo única respuesta vertical, dos preguntas de tipo matriz -escala numérica con escala de respuesta insatisfecha, neutral y satisfecha, una pregunta de tipo matriz única respuesta por fila con opciones de respuesta deficiente, regular, buena y muy buena y una pregunta abierta de texto explicativo asociada a una respuesta específicamente de la encuesta, es decir, una pregunta que depende de la respuesta de una de las preguntas para adicionarse o no a la encuesta.

La participación del personal en la aplicación del instrumento se puede observar en el **anexo 3**, donde se presenta discriminada la información de las personas que realizaron la totalidad de la encuesta, que abandonaron o que contestaron parcialmente el instrumento de evaluación.

4.3.9 Definición del nivel de satisfacción

o las variables que tienen mayor influencia en la satisfacción laboral en la entidad. Entre otras funciones, también se encuentra la de determinar las situaciones que estimulan al trabajador a sentir satisfacción en el medio en el que labora o bajo qué condiciones el empleado puede comenzar a sentirse insatisfecho con su labor; para la facilidad del análisis de resultados de este estudio en las preguntas que contienen factores de evaluación se define un nivel altamente satisfactorio por encima del 80%, porcentaje que corresponde a los resultados que son valorados directamente en un nivel de *Altamente Satisfactorio* para los diferentes factores y que superan dicho porcentaje, de igual forma se define un rango porcentual de valoración *Satisfactorio* entre 60% y 80% para aquellos resultados que no se ubicaron en el nivel de satisfacción superior, pero que tampoco hacen parte del rango porcentual del nivel de *Insatisfacción* que está entre 0% y 59.99%

5. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

5.1 PREGUNTA 1.

Tabla 1. Tiempo que hace que trabaja para la empresa.

1 - ¿Cuánto tiempo hace que trabaja para la empresa?		
	Respuestas total	Porcentaje
3 meses o menos	3	13,04%
Más de tres meses pero menos de un año	8	34,78%
Entre uno y tres años	4	17,39%
Entre 3 y 5 años	0	0%
Entre 5 y 7 años	4	17,39%
Entre 7 y 10 años	2	8,70%
Más de 10 años	2	8,70%
Total	23	

Gráfico 1. Gráfico circular de tiempo de trabajo en la empresa

¿Cuánto tiempo hace que trabaja para la empresa?



Interpretación:

La mayoría de los colaboradores de planta han laborado en la empresa S&A Servicios y Asesorías S.A. por un periodo mayor de 3 meses pero menor de 1 año con un porcentaje del 34.78% lo que denota que hay una alta rotación de personal y una gran parte de la población aun no supera un periodo de tiempo considerable dentro de la organización; este fenómeno se percibe principalmente en la sucursal de Bogotá; un 17.39% de la muestra representa los colaboradores que llevan

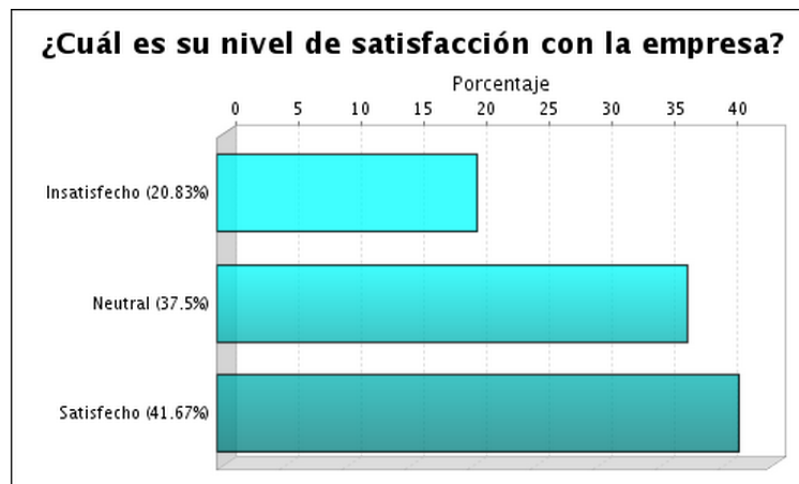
entre 1 y 3 años y 3 a 5 años y el porcentaje más bajo es del 8.7% donde se infiere que son pocos los colaboradores que llevan una antigüedad de más de 7 años en la empresa, estos casos se presentan en los cargos de mandos medios en la ciudad de Cali y Bogotá, y en los cargos directivos en la ciudades de Pereira, Ibagué y Medellín.

5.2 PREGUNTA 2.

Tabla 2. Porcentaje de respuestas de satisfacción con la empresa.

2 - ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la empresa?		
	Respuestas total	Porcentaje
Insatisfecho	5	20,83%
Neutral	9	37,50%
Satisfecho	10	41,67%
Total	24	

Gráfico 2. Gráfico de barras del nivel de satisfacción con la empresa.



5.3 PREGUNTA 3.

Tabla 3. Justificaciones de insatisfacción con la empresa

3 - Por favor, en caso de que no esté satisfecho, explique aquí sus motivos:	
1	No estoy de acuerdo con el salario ofrecido para el cargo desempeñado.
2	El reconocimiento real sobre el desempeño es pobre o casi nulo, Los estímulos para la formación y bienestar del colaborador están direccionados y no llegan a todos los niveles de la organización.
3	No veo mucha preocupación de las directivas por sus empleados.
4	El salario es bajo para el nivel de responsabilidad, demora en los pagos de nómina

Interpretación Pregunta 2 y 3:

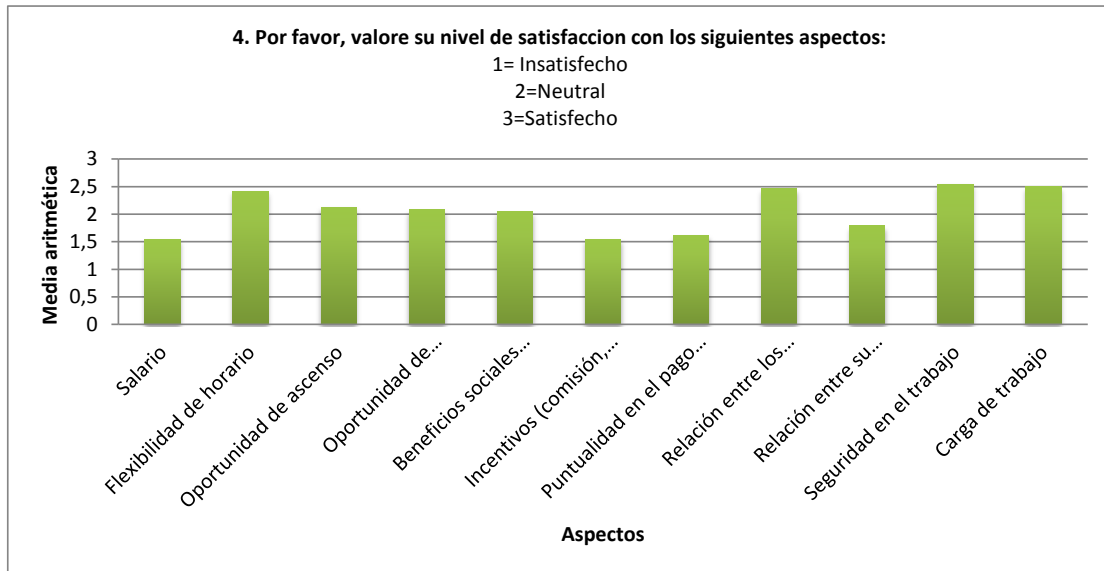
Se observa como el 41.67% de los colaboradores de la organización se encuentran satisfechos laborando en la empresa S&A Servicios y Asesorías S.A, es decir, 10 de los 24 empleados muestreados encuentran elementos satisfactorios en la organización para la cual trabajan, sin embargo se evidencia un porcentaje muy alto de empleados que no toman posición ante la pregunta y seleccionan una decisión neutral, correspondiente al 37,50% de los encuestados, estos 9 empleados también representan una cantidad de elementos a considerar por parte de la empresa, puesto que dependiendo de las acciones de la entidad ellos podrán incrementar sus niveles de satisfacción o por el contrario caer en una estado de desmotivación e insatisfacción laboral , igualmente del porcentaje restante de empleados insatisfechos correspondiente al 20,83%, se exponen unos motivos supremamente valiosos para el estudio por lo cual se ve afectada su satisfacción, manifestando que el salario devengado no es acorde con el cargo desempeñado; es decir, el nivel de responsabilidad y la cantidad de trabajo no son equitativas con la remuneración recibida, las fechas establecidas para el pago de nómina y seguridad social no se dan en el tiempo estipulado, además, se expresa la falta de preocupación y de reconocimiento de las directivas hacia su personal, lo que está generando un nivel de desmotivación significativo en los colaboradores de la organización y por ende la alta rotación de los mismos.

5.4 PREGUNTA 4.

Tabla 4. Porcentaje de satisfacción.

4. Por favor, valore su nivel de satisfacción con los siguientes aspectos:				
1= Insatisfecho				
2=Neutral				
3=Satisfecho				
Aspectos	1	2	3	Media Aritmética
Salario	50% (12)	45,83% (11)	4,17% (1)	1,54
Flexibilidad de horario	12,5% (3)	33,33% (8)	54,17% (13)	2,42
Oportunidad de ascenso	16,67% (4)	54,17% (13)	29,17% (7)	2,12
Oportunidad de crecimiento profesional	29,17% (7)	33,33% (8)	37,5% (9)	2,08
Beneficios sociales (primas, vacaciones, subsidio familiar, prestamos, seg. de vida)	29,17% (7)	37,5% (9)	33,33% (8)	2,04
Incentivos (comisión, felicitaciones, reconocimientos, tiempo libre, otros)	66,67% (16)	12,5% (3)	20,83% (5)	1,54
Puntualidad en el pago del salario	62,5% (15)	12,5% (3)	25% (6)	1,62
Relación entre los trabajos que desempeña y sus capacidades	8,33% (2)	37,5% (9)	54,17% (13)	2,46
Relación entre su sueldo y esfuerzo (Trabajo)	45,83% (11)	29,17% (7)	25% (6)	1,79
Seguridad en el trabajo	12,5% (3)	20,83% (5)	66,67% (16)	2,54
Carga de trabajo	0% (0)	50% (12)	50% (12)	2,5

Gráfico 3. Media aritmética de satisfacción.



▪ **Salario**

Tabla 5. Salario.

Salario	Respuesta	Porcentaje
Insatisfecho	12	50%
Neutral	11	45,83%
Satisfecho	1	4,17%

Gráfico 4. Porcentaje satisfacción con el salario.

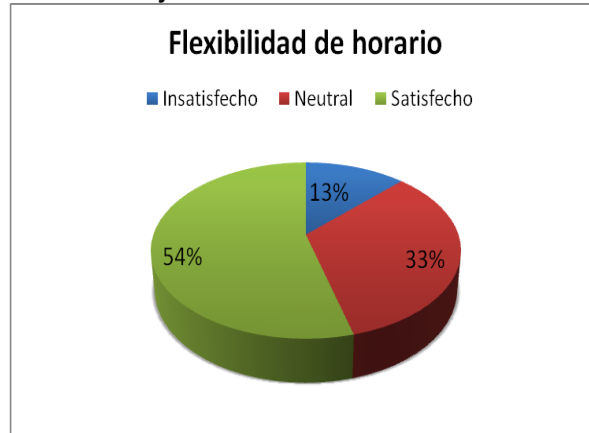


- **Flexibilidad de horario**

Tabla 6. Flexibilidad de horario.

Flexibilidad de horario	Respuesta	Porcentaje
Insatisfecho	3	12,50%
Neutral	8	33,33%
Satisfecho	13	54,17%

Gráfico 5. Porcentaje de satisfacción flexibilidad de horario.

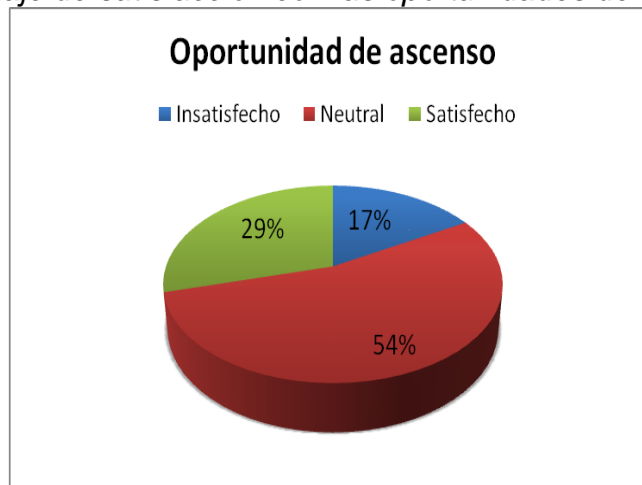


- **Oportunidad de ascenso**

Tabla 7. Oportunidad de ascenso.

Oportunidad de ascenso	Respuesta	Porcentaje
Insatisfecho	4	16,67%
Neutral	13	54,17%
Satisfecho	7	29,17%

Gráfico 6. Porcentaje de satisfacción con las oportunidades de ascenso.



- **Oportunidad de crecimiento profesional**

Tabla 8. Oportunidad de crecimiento profesional

Oportunidad de crecimiento profesional	Respuesta	Porcentaje
Insatisfecho	7	29,17%
Neutral	8	33,33%
Satisfecho	9	37,50%

Gráfico 7. Porcentaje de satisfacción respecto a la oportunidad de crecimiento profesional

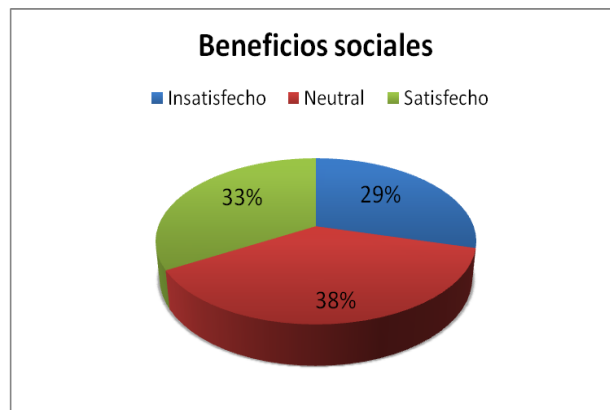


- **Beneficios sociales**

Tabla 9. Beneficios sociales

Beneficios sociales	Respuesta	Porcentaje
Insatisfecho	7	29,17%
Neutral	9	37,50%
Satisfecho	8	33,33%

Gráfico 8. Porcentaje de satisfacción respecto a los beneficios sociales.



- **Incentivos**

Tabla 10. Incentivos

Incentivos	Respuesta	Porcentaje
Insatisfecho	16	66,67%
Neutral	3	12,50%
Satisfecho	5	20,83%

Gráfico 9. Porcentaje de satisfacción de Incentivos

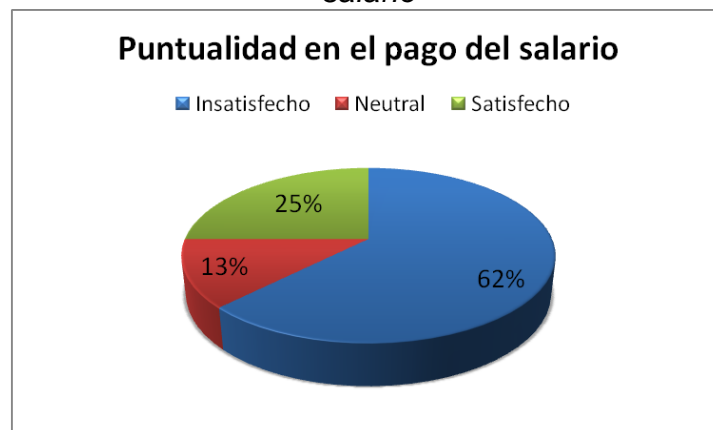


- **Puntualidad en el pago del salario**

Tabla 11. Puntualidad en el pago del salario

Puntualidad en el pago del salario	Respuesta	Porcentaje
Insatisfecho	15	62,50%
Neutral	3	12,50%
Satisfecho	6	25%

Gráfico 10. Porcentaje de satisfacción respecto a la Puntualidad en el pago del salario

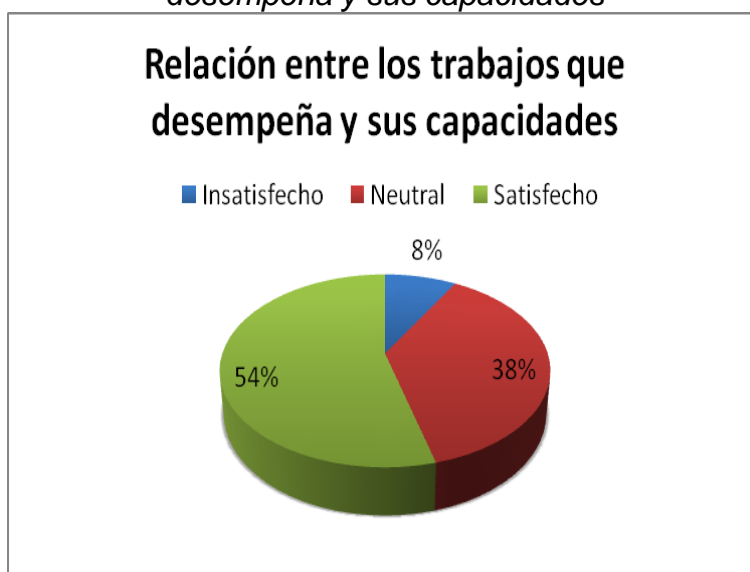


- **Relación entre los trabajos que desempeña y sus capacidades**

Tabla 12. Relación entre los trabajos que desempeña y sus capacidades

Relación entre los trabajos que desempeña y sus capacidades	Respuesta	Porcentaje
Insatisfecho	2	8,33%
Neutral	9	37,50%
Satisfecho	13	54,17%

Gráfico 11. Porcentaje de satisfacción respecto a la relación entre los trabajos que desempeña y sus capacidades

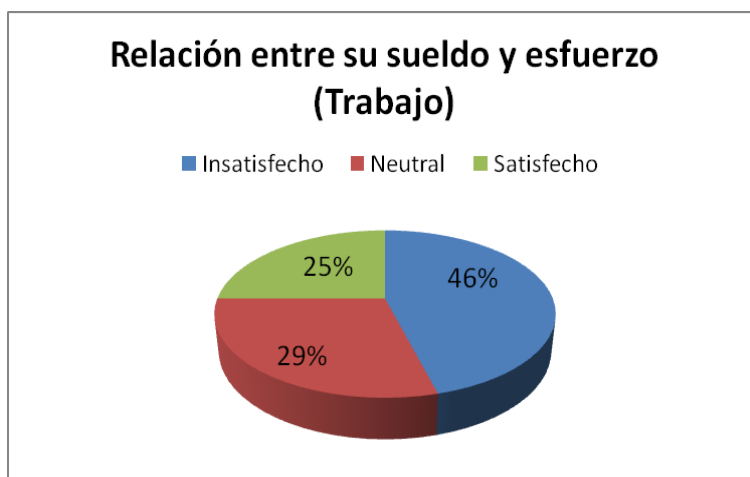


- **Relación entre su sueldo y esfuerzo (trabajo)**

Tabla 13. Relación entre su sueldo y esfuerzo (Trabajo)

Relación entre su sueldo y esfuerzo (Trabajo)	Respuesta	Porcentaje
Insatisfecho	11	45,83%
Neutral	7	29,17%
Satisfecho	6	25%

Gráfico 12. Porcentaje de satisfacción respecto a la relación entre su sueldo y esfuerzo (Trabajo)

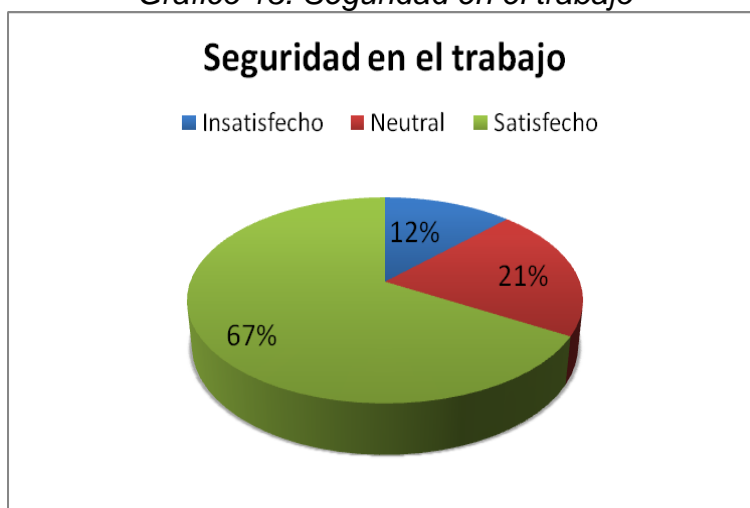


- Seguridad en el trabajo

Tabla 14. Seguridad en el trabajo

Seguridad en el trabajo	Respuesta	Porcentaje
Insatisfecho	3	12,50%
Neutral	5	20,83%
Satisfecho	16	66,67%

Gráfico 13. Seguridad en el trabajo

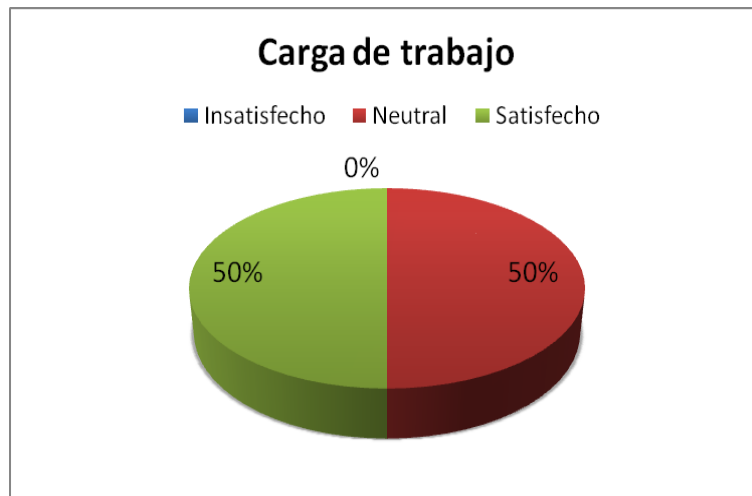


- **Carga de trabajo**

Tabla 15. Carga de trabajo

Carga de trabajo	Respuesta	Porcentaje
Insatisfecho	0	0%
Neutral	12	50%
Satisfecho	12	50%

Gráfico 14. Porcentaje de satisfacción con la carga de trabajo



Interpretacion:

Se identifican claramente en las tablas de resultados y los gráficos por factor presentados en esta pregunta elementos críticos de insatisfacción laboral, se interpreta de los resultados un nivel muy bajo de satisfacción respecto a factores como el salario, los incentivos laborales, la puntualidad en el pago y la relación entre sueldo y esfuerzo, de manera muy clara respecto al total de la muestra tan solo el 4,17% de los empleados están satisfechos con su salario, lo que representa un solo empleado de la muestra, el 45, 83% se encuentran en un punto neutral, 11 empleados, y el 50% de ellos, manifiesta estar insatisfecho con su salario, 12 empleados, este elemento de salario puede tener la tendencia a empeorar puesto que además se observa un porcentaje de insatisfacción del 66,67% (16 empleados) respecto a los incentivos que la empresa brinda y un 62,5 % de insatisfacción , es decir, 15 empleados de 24 evaluados además afirman no estar satisfechos con la puntualidad del pago de su salario.

Analizando de manera general la tabla de resultados de la pregunta número 4 de la encuesta se puede evidenciar en la columna de la opción de selección 3, que corresponde al porcentaje de personas que se encuentran satisfechos con el

factor, como todos los factores evaluados en el estudio, excepto el factor “*Seguridad en el trabajo*” con un 66.67% se encuentran en el rango porcentual de insatisfacción entre 0% y 60%. Estos resultados son respaldados cuantitativamente en el *Grafico 3*. Ya que ninguna media aritmética presenta una tendencia que supere el valor de 2.5.

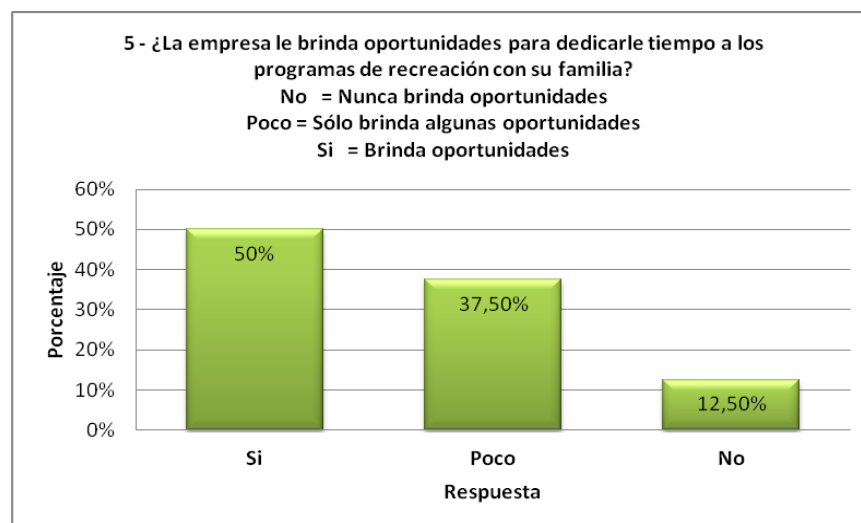
En síntesis, en cada uno de las tablas y gráficos detallados por factor, se presentan unas muy altas frecuencias de respuestas y porcentajes en la opción 1= *Insatisfecho* y la opción 2= *Neutral*, por tanto no hay una marcada percepción de satisfacción para estos factores dentro de la entidad, que permitiera a los empleados evaluados marcar decididamente la opción 3= *Satisfecho*.

5.5 PREGUNTA 5.

Tabla 16. Oportunidades de recreación con su familia

5 - ¿La empresa le brinda oportunidades para dedicarle tiempo a los programas de recreación con su familia?		
No = Nunca brinda oportunidades		
Poco = Sólo brinda algunas oportunidades		
Si = Brinda oportunidades		
	Respuestas total	Porcentaje
Si	12	50%
Poco	9	37,50%
No	3	12,50%
Total	24	

Gráfico 15. Porcentaje de oportunidades que brinda la empresa para los programas de recreación a sus empleados.



Interpretación:

Se evidencia que el 50% de los colaboradores consideran que la empresa les brinda el espacio en tiempo laboral para la participación en los programas de recreación con sus familias, como es el caso de: Celebración día del niño, la jornada de la salud y demás actividades que se coordinan con el proceso de Bienestar Social y con el apoyo de las cajas de compensación, la ARL y las EPS, lo que representa una buena tendencia en cuanto a la integración familiar y la preocupación de la directivas por la familia de los trabajadores; sin embargo no es un resultado satisfactorio en cuanto la otra mitad de los empleados un 37% por una parte expresa que la organización solo brinda algunas oportunidades y el 12,50% restante opina que realmente estas oportunidades la empresa no las brinda en ningún momento, hace falta mayor inclusión de los grupos familiares en la obtención de los beneficios dados por la empresa, principalmente en las ciudades con menos colaboradores como: Pereira, Barranquilla, Ibagué y Medellín, para que el porcentaje de empleados que expresaron que solo se brindaba algunas oportunidades pudieran aumentar su satisfacción respecto a la integración y al tiempo que pueden compartir con su familia.

5.6 PREGUNTA 6.

Tabla 17. Seguridad y estabilidad en su empleo.

6 - ¿Se siente seguro y estable con su empleo?		
	Respuestas total	Porcentaje
Si	12	50%
No	12	50%
Total	24	

Gráfico 16. Porcentaje de percepción de seguridad y estabilidad en su empleo.



Interpretación:

En la pregunta relacionada con la seguridad y estabilidad en su empleo la población se dividió totalmente, se observa que 12 personas equivalentes al 50,00% de la población si perciben seguridad y estabilidad en la entidad, denotando sentido de pertenencia con la organización, sin embargo la otra mitad de la población encuestada, 12 empleados, manifiesta que no se siente seguro y estable en su trabajo, posiblemente porque la duración del contrato esta sujeta al sostenimiento de los clientes actuales y el ingreso de clientes potenciales. Esta situación genera un estado de insatisfacción por parte de los colaboradores, generando la alta rotación; aunque confirmar una tendencia sobre la población total de la entidad seria arriesgado y con un nivel muy alto de incertidumbre, ante la diferencia marcada de respuestas se puede interpretar que el direccionamiento de la empresa en cuanto a la retención y motivación del personal es débil y confuso, puesto que la percepción de los empleados ante sus acciones es totalmente dividida y opuesta.

5.7 PREGUNTA 7.

Tabla 18. Satisfacción respecto a las instalaciones de su oficina

7 - Considera satisfactoria las instalaciones de su oficina, Cuál es su opinión sobre los siguientes aspectos					
	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Respuestas totales
Iluminación	0% (0)	12,5% (3)	41,67% (10)	45,83% (11)	24
Espacio físico	0% (0)	12,5% (3)	45,83% (11)	41,67% (10)	24
Ergonomía	0% (0)	12,5% (3)	45,83% (11)	41,67% (10)	24
Temperatura	4,17% (1)	12,5% (3)	41,67% (10)	41,67% (10)	24
Ruido	0% (0)	12,5% (3)	41,67% (10)	45,83% (11)	24
Ventilación	4,17% (1)	20,83% (5)	37,5% (9)	37,5% (9)	24
Respuestas totales					24

Interpretación:

Los resultados presentados en esta Tabla de resultados representan para la empresa unos aspectos alentadores en cuanto a las instalaciones de su oficina, es decir, en cuanto a la calificación de los factores de Iluminación, espacio físico, ergonomía, temperatura, ruido y ventilación entre deficiente, regular, bueno y muy bueno, un gran porcentaje de los encuestados selecciono o bien la opción buena o bien la opción muy buena; un total de 20 o 21 empleados opinaron para los 4 primeros factores una calificación buena o muy buena, en promedio el 87,5% de la muestra seleccionó una de estas dos posibilidades, sin embargo, para el factor de evaluación de *Ventilación*, las opiniones se mostraron divididas, con un empleado que la califico como deficiente (4,17%), 5 empleados como regular (20,83%), y 9 empleados respectivamente la calificaron como buena y muy buena con un 37.5% cada uno. Así entonces aunque la empresa según los resultados obtenidos cuenta

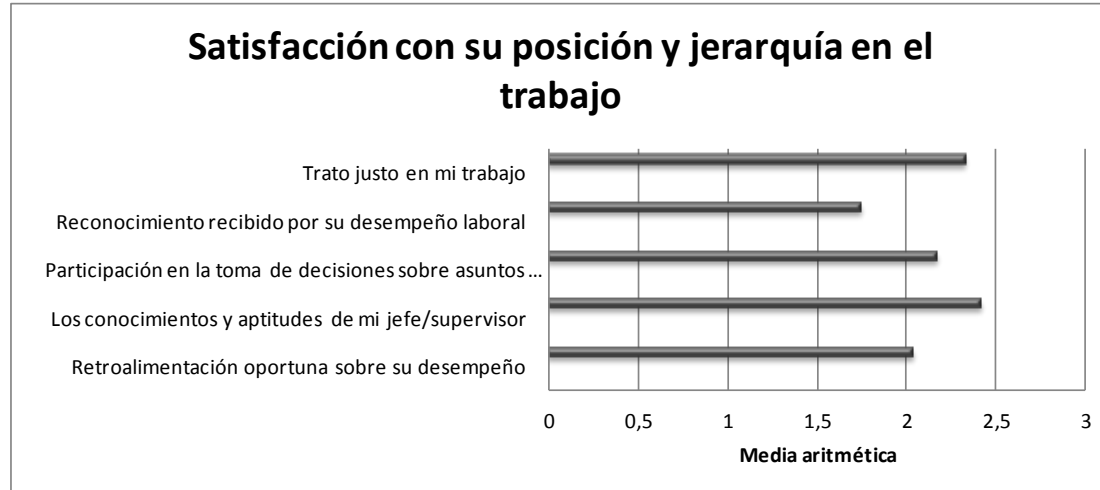
con una infraestructura física en su oficina que satisface a sus empleados, debe determinar las causas de que el 12.5% de la población muestreada opina de manera insatisfactoria sobre los 6 factores evaluados. Se confirma que con las condiciones laborales se afecta la satisfacción laboral de los trabajadores.

5.8 PREGUNTA 8.

Tabla 19. Nivel de satisfacción con su posición y jerarquía.

8 - A continuación valore su nivel de satisfacción con su posición y jerarquía en el trabajo				
1= Insatisfecho				
2= Neutral				
3= Satisfecho				
	1	2	3	Media Aritmética
Comunicación con mi jefe/supervisor	16,67% (4)	29,17% (7)	54,17% (13)	2,38
Retroalimentación oportuna sobre su desempeño	25% (6)	45,83% (11)	29,17% (7)	2,04
Los conocimientos y aptitudes de mi jefe/supervisor	8,33% (2)	41,67% (10)	50% (12)	2,42
Participación en la toma de decisiones sobre asuntos relacionados con su	16,67% (4)	50% (12)	33,33% (8)	2,17
Reconocimiento recibido por su desempeño laboral	45,83% (11)	33,33% (8)	20,83% (5)	1,75
Trato justo en mi trabajo	12,5% (3)	41,67% (10)	45,83% (11)	2,33
Total Respondentes				24

Gráfico 17. Satisfacción con su posición y jerarquía en el trabajo.



Interpretación:

Para la interpretación y análisis de esta pregunta, se recuerda que los niveles de satisfacción definidos para el estudio son de:

Altamente satisfactorio superior al 80% - 100%

Satisfactorio 60% - 80%

Insatisfecho 0% - 59.99%

Partiendo de ello, la tabla de resultados respecto a la posición y jerarquía en el trabajo para la organización, muestra que aunque no se tienen resultados tan bajos en cuanto al número de empleados que se siente satisfecho con los 6 factores evaluados, este número se queda dentro del rango de 0% y 60% de insatisfacción, la comunicación con el jefe/superior deja ver resultados positivos en cuanto el 54,17% de la muestra se encuentra satisfecho con este factor, sin embargo un 29,17% (7 empleados) no optan por seleccionar la opción de satisfactoria o insatisfactoria, por tanto quedan en un punto neutral, y 16,67%(4 empleados) si manifiestan sentirse insatisfechos; en estos resultados se evidencia un muy bajo porcentaje de satisfacción sobre la *retroalimentación oportuna sobre el desempeño* de los trabajadores y también sobre *el reconocimiento recibido por su desempeño laboral*, tan solo 29,17% y 20,83% respectivamente del total de la muestra percibe estos aspectos como satisfactorios.

De manera general en los resultados se evidencia un alto índice de respuestas seleccionadas en la opción 2= Neutral, por lo que a su vez las medias aritméticas de los resultados de satisfacción respecto a la jerarquía y posición en el trabajo oscilan entre 1,75 y 2,42, dejando entre dicho para el estudio que aunque no hay una insatisfacción crítica y generalizada dentro de la entidad respecto a estos factores, tampoco existe razones para pensar que el personal se encuentra del todo satisfecho con los mismos.

6. CONCLUSIONES

A continuación se resumen las conclusiones obtenidas a la luz de la encuesta realizada.

- Se encontró que la empresa S&A Servicios y Asesoría S.A, posee en su mayoría un personal que lleva en la empresa menos de 7 años aproximadamente, y con un porcentaje alto de empleados que labora para la compañía hace menos de un año.
- Ante la deficiencia manifestada en la parte tangible y económica de la remuneración, se genera una desmotivación e insatisfacción que afecta la totalidad de la percepción de la empresa, puesto que no se cumple el principio de equidad interna y externa mínimos para la retención y motivación laboral; con lo que se confirma la hipótesis que la remuneración salarial afecta la satisfacción laboral de los trabajadores internos.
- La impuntualidad para hacer los pagos a sus colaboradores y el reconocimiento real sobre el desempeño de los trabajadores, son dos evidencias fundamentales que perciben negativamente los empleados de la organización y que afectan muy fuertemente sobre su motivación personal y laboral, la satisfacción laboral de los trabajadores se afecta con los planes y políticas de reconocimiento de la empresa.
- Se confirma que las oportunidades de desarrollo, los beneficios sociales e incentivos de la empresa influyen en la satisfacción laboral de los empleados, debido a que los estímulos para la formación y bienestar del colaborador están direccionados y no llegan a todos los niveles de la organización.
- Se encontró que la flexibilidad en el horario de trabajo en S&A Servicios y Asesoría S.A afecta positivamente la satisfacción laboral de los trabajadores.
- Se manifestó un muy alto porcentaje de insatisfacción respecto a las comisiones, felicitaciones, reconocimientos y tiempo libre ofrecido por la empresa para sus trabajadores, lo que se traduce en un bajo nivel de satisfacción laboral que podría explicar a la deserción laboral, el ausentismo y los resultados de inestabilidad encontrados.
- Se detectó desmotivación de los empleados en cuanto a la estabilidad y seguridad que sienten en el empleo que desempeñen en la organización, por la falta de unanimidad que manifestaron los resultados de la encuesta; muy posiblemente ante los débiles programas implementados para retener personal por parte de la entidad.

- En cuanto a la infraestructura e instalaciones se encontró que el factor más crítico que afecta las condiciones laborales es la ventilación, no obstante estos factores representaron mayores perspectivas de satisfacción por parte de los encuestados.
- Uno de los principales motivadores del personal por fuera de la remuneración tangible o el dinero, corresponde al reconocimiento personal y profesional de los empleados, este reconocimiento está determinado en gran medida por la relación con el jefe inmediato que influye directamente en la satisfacción laboral de los empleados, este factor presenta un factor de revisión y mejora para la organización.
- La satisfacción laboral es un constructo importante y vital para la supervivencia de una organización, así como para su permanencia y crecimiento, al igual que contar con personas alineadas y motivadas en sus puestos de trabajo. Cada persona tiene necesidades y motivaciones diferentes para trabajar y la única forma de poder satisfacerlas es que la empresa se interese por el bienestar de sus colaboradores y de esta manera saber cuáles son sus aspiraciones y motivaciones. Un colaborador insatisfecho no solo cuesta a la empresa en rendimiento y calidad, sino que todo esto se traduce en factores económicos, ya que existe mayor posibilidad de que cometa errores, se accidente o se ausente de su puesto de trabajo, siendo la empresa quien deberá pagar el costo de la insatisfacción. De igual forma un empleado que no se encuentre satisfecho con su trabajo es más susceptible de abandonarlo, lo cual genera reproceso para la organización.
- Es primordial mantener a los colaboradores motivados y satisfechos. Si bien durante mucho tiempo se pensó que la satisfacción era un producto directo del sueldo que devengaba (entre más dinero mas satisfacción), existen evidencias de que esta relación no siempre se da. Claramente hay personas que trabajan más si ello conlleva un mayor salario, pero no siempre más es mejor, por eso la importancia del salario emocional donde la empresa logre brindar a los trabajadores beneficios no monetarios que les haga sentirse cómodos y creen un valor adicional, es decir no solo satisfacer sus necesidades económicas sino también las necesidades emocionales y personales.
- El esquema organizacional deja ver nuevas tendencias de compensación que obedecen a la necesidad de los colaboradores de buscar su bienestar general y a las nuevas estrategias de competitividad, que están asociadas a la búsqueda, captación y retención del mejor recurso humano y la firme convicción de que los empleados motivados incrementan la productividad y la rentabilidad del negocio.

7. RECOMENDACIONES

Una de las ideas fundamentales que sustentó este trabajo, corresponde al valor clave que hoy en día se debe otorgar a la gestión del talento humano, por su incidencia en la permanencia y productividad de su personal, en este caso, principalmente por la vía de la ejecución de políticas de compensación atractivas para ellos. En esta misma línea, para este trabajo se evaluaron y analizaron los elementos propios de la dirección estratégica organizacional referente a las políticas de compensación, beneficios, incentivos, políticas de reconocimiento, ambiente laboral y relación con el superior, entre otros. Con los hallazgos empíricos obtenidos a través del instrumento de diagnóstico aplicado, se mencionaron varios elementos en los que se presentan bajos niveles de satisfacción y que representan puntos fundamentales para iniciar planes de acción por parte de la organización, a la luz del concepto de salario emocional. Si tomamos en cuenta que una de las principales tareas del salario emocional es incrementar la satisfacción laboral de los empleados y asegurar su permanencia en la empresa, ya que se convierte en sinónimo de enriquecimiento del trabajo, apuntándole al hecho de que trabajos desafiantes, con oportunidades de crecimiento y reconocimiento son lo más propenso de producir y aumentar la satisfacción de los empleados. Se puede inferir entonces que una empresa donde se potencie el salario emocional tendrá un menor porcentaje de empleados insatisfechos, y con ello, más probabilidad de contar con individuos que rindan al máximo de sus capacidades.

Inicialmente se debe sensibilizar a cada uno de los trabajadores acerca de las ventajas de un sistema de compensación a partir del salario emocional, para que no se perciba que únicamente se le está utilizando para producir o generar más utilidad o beneficios para la organización. Se debe hacer conciencia a todos los trabajadores que intervengan en el proceso de cambio, que el sistema de compensación presenta una ventaja para ambas partes, mostrar la importancia del beneficio mutuo, y evidenciar la preocupación de la dirección de la organización por el bienestar no solo laboral sino también personal de sus empleados.

Para lograr un mejor aprovechamiento del sistemas de compensación por salario emocional, es muy importante que la empresa reconozca que para incentivar al personal en primera instancia debe tener muy presente las necesidades, expectativas y elementos de inconformidad presentados en el estudio por parte de sus empleados encuestados, para que el salario emocional sea capaz de aumentar la satisfacción de los colaboradores, primero se requiere saber que es lo que hace que las personas no se encuentren satisfechas, y cómo y con qué se podría superar dicha problemática, pues no tiene ninguna utilidad ofrecer satisfactores si no se conocen las necesidades a satisfacer o éstas no existen. La insatisfacción laboral podrá ser abordada según las variables

evaluadas a través de un nivel corporativo, unidad de negocio, grupal o a través de un nivel individual, partiendo de la premisa del salario emocional que expresa que todos los componentes satisfactorios no lo son para todos los trabajadores de la organización, se debe llegar a personalizar las estrategias de motivación laboral, ya que distintas necesidades tienen distintos satisfactores.

Igualmente la empresa S&A Servicios y Asesorías S.A, debe asegurar como requisito mínimo que sus empleados tengan las necesidades básicas cubiertas, que su retribución económica cumpla con las condiciones mínimas requeridas para sentirse satisfechos, por tanto, para ello como recomendación primaria se deben implementar las acciones administrativas necesarias que garanticen el pago de la nómina durante el tiempo estipulado por el contrato laboral, la nómina forma parte del corazón de la empresa, no sólo por el salario del trabajador, sino porque se trabaja con las expectativas, compromisos, responsabilidad y las necesidades del capital humano; el incumplimiento en las fechas de pago constituye por sí solo en una fuente de inestabilidad laboral, de desmotivación, de poca retención del personal clave y como los mismos trabajadores los expresan en la justificación de su insatisfacción laboral: *despreocupación de los directivos por los empleados*, empleados que finalmente son quienes construyen la misión de la entidad; se recomienda revisar los indicadores de los procesos que están asociados al área de nómina, con el fin de implementar acciones preventivas y correctivas que aseguren la entrega oportuna del salario devengado por la prestación de los servicios laborales. En pocas palabras, el trabajador depende, de manera directa, de esta nómina para el control de sus finanzas personales y familiares. Por lo tanto es estratégico realizar los pagos de nómina y demás obligaciones (Seguridad Social) de manera correcta y puntual, ya que se evidencia que este factor está afectando negativa y directamente el ambiente laboral y la satisfacción de los colaboradores.

Respecto al salario en sí, se recomienda un previo análisis y descripción de los puestos de trabajo para la definición de los factores y niveles de educación y responsabilidad de dichos puestos, que permita valorar de una manera más óptima lo que los trabajadores están obteniendo por sus servicios prestados, la valoración de puestos permitirá realizar un estudio más verídico y confiable de lo concerniente a la curva salarial de S&A Servicios y Asesoría S.A, puesto que sus empleados exponen que el salario es muy bajo para su nivel de responsabilidad, por tanto se debe asegurar por la organización a fin de evitar inconformidades sin soporte o evidencias administrativas sustentadas, que se garantice equidad interna y externa, en cuanto a la compensación.

Se propone que la entidad realice un estudio técnico salarial con una entidad de asesoría externa, puesto que la asignación salarial debe seguir estos lineamientos de equidad interna y externa, y viabilidad presupuestal con el fin de mantener los principios de igual salario para los trabajos que tengan la misma responsabilidad y

de medida en el gasto administrativo. Se debe ajustar y proponer los criterios para la valoración de cargos y establecer una metodología para identificar salarios. La propuesta de valoración de cargos sirve como herramienta técnica para establecer con objetividad el grado de complejidad de los empleos y calcular el salario para cada uno de ellos, ajustándose a la ley y buscando la equidad interna salarial, ello permitirá a la organización soportar y garantizar un salario equitativo y con igualdad de condiciones para los trabajadores ubicados en las diferentes ciudades, basándose en el principio de “a igual trabajo, igual salario”, y con el interés de administrar adecuadamente el presupuesto salarial, de velar por el bienestar de los empleados y de mantener un clima laboral adecuado para el trabajo.

Se propone identificar y tener presente en cada una de sus estrategias y programas para el personal, los asuntos no profesionales de los individuos, como familia, salud, aficiones, ofreciendo equilibrio entre las distintas facetas de sus vidas, muy posiblemente esta información se encuentra en peticiones y sugerencias que han sido reiterativas durante el tiempo por parte de los mismos trabajadores, se recomienda mediante un sondeo sencillo identificar las personas que tienen expectativas de estudios de niveles superiores con el objetivo de apoyar su desarrollo profesional a través de convenios interinstitucionales que faciliten la consecución de personas dentro de la organización con más altos niveles académicos, es decir apuntarle estratégicamente a la formación ofrecida y apoyada por la misma empresa S&A Servicios y Asesoría S.A, hasta alcanzar un nivel de ser el soporte de la planificación de carrera profesional de sus trabajadores internos. Igualmente, para ello se hace necesario tener una comunicación más abierta y constante con los colaboradores a nivel nacional, posiblemente a través de evaluaciones periódicas de las sugerencias y comentarios que los mismos trabajadores exponen, con el objeto de buscar capturar las ideas con mayor viabilidad e impacto para que sean llevadas a cabo.

Según los resultados obtenidos en la encuesta, no se observa que la empresa tenga una política de reconocimiento clara y satisfactoria para sus empleados, en este punto presentan niveles de satisfacción muy bajos, respecto a este factor la entidad debería prestar fundamental atención, se recomienda generar campañas de premiación no solo para sus sucursales de manera grupal, sino también, de manera personal para los empleados de todos los niveles pertenecientes a las mismas, reconocimientos a través de comunicaciones informativas, premios de tiempo de descanso, de descuentos y pases a eventos culturales, entre otros; el reconocimiento como herramienta estratégica trae consigo fuertes cambios positivos dentro de la organización, el reconocimiento informal es una estrategia simple, inmediata, y de bajo costo, a todo ser humano le gusta que le reconozcan y agradezcan sinceramente por su trabajo, además, cuando es inesperado y espontáneo, posee un efecto emocional; de manera formal se deben fomentar campañas a través de toda la organización que fomente el reconocimiento individual de sus empleados por la obtención de logros profesionales o laborales,

se propone que se desarrolle una campaña que concientice a los directivos de la importancia de reconocer el buen desempeño de sus empleados y de crear espacios que permitan la retroalimentación de sus actividades realizadas, con el fin de generar un ambiente donde se expresen las ideas y sugerencias de ambas partes, para finalmente implementar uno de los principales factores de motivación con lo que pueden contar las empresas y que para el caso de S&A Servicios y Asesorías S.A no se aplica, y es hacer partícipes también a los empleados en la toma de decisiones en asuntos relacionadas con su área de trabajo, donde en fin de cuentas nadie más que ellos tienen el total conocimiento de las variables que se podrían ver afectadas por una u otra decisión; a pesar de lo fácil que parece el reconocimiento y la participación del empleado en las decisiones, es lo que menos se utiliza porque siempre los directivos dejan esta labor de lado para hacer otras más importantes, que pensar y dedicarse por unos momentos a sus colaboradores.

Aunque es una idea que no aplica para todas las empresas por su nivel tecnológico, una forma de salario emocional que ha sido considerada desde el principio ha sido la flexibilización del trabajo, con formas como el teletrabajo, permitiendo a las personas desempeñar algunas funciones desde su hogar, dejando de lado el estar siempre presentes, muchas veces mal entendido, pues ya en muchos sectores y empleos, el tiempo y presencia física dejan de ser criterios relevantes para evaluar o remunerar a los colaboradores.

Pagar por sobre la media ya no es lo más importante, sino potenciar otro tipo de beneficios para los colaboradores, como permitirles conciliar de mejor forma la vida familiar y laboral, dar flexibilidad en el trabajo y optimizar la calidad de vida, por eso se propone para esta entidad implementar desde su área de bienestar social planes de recreación familiar y de apoyo a la vida familiar con mayor fuerza, planes apoyados por los accionistas que permitan brindar oportunidades de disipación y diversión con el conjunto familiar que rodee el empleado en diferentes momentos del año laboral, para que no solo se entienda como la oportunidad obligada y formal de generar espacios familiares, sino que se perciba la preocupación y la importancia que da la entidad al núcleo familiar de sus trabajadores.

La empresa cuenta con una falencia en los incentivos que brinda a sus empleados, no se dan felicitaciones, reconocimientos, ni ningún otro tipo de incentivo sin o con dinero, que permita motivar a los trabajadores. Para aplicar la periodicidad del pago del sistema de incentivo variable no es recomendable aplicar el pago mensualmente, ya que a corto plazo podría quedar definido en la mente de cada trabajador como parte de la remuneración mensual. Tampoco se debe distanciar demasiado su pago pues debe existir una contingencia entre los resultados alcanzados y la compensación; es por eso que optar por un pago trimestral o semestral puede optimizar el efecto tributario para los resultados alcanzados.

En algunos casos dentro del análisis de las encuestas realizadas, se reflejan pocas posibilidades de superación y promoción por parte de la institución, y también cierta inconformidad por los métodos y estilos de dirección, la empresa S&A Servicios y Asesorías S.A debe comprometerse a mejorar la percepción de sus empleados hacia la dirección estratégica de la empresa, ello lo pueden lograr diseñando planes, programas y proyectos cuyo direccionamiento e impacto se vea reflejado en todos los niveles jerárquicos de la entidad, principalmente aquellos que soportan la cadena desde un nivel más bajo y en las sucursales que son de menor tamaño.

Cuando se hizo referencia a aspectos no profesionales, se debe nombrar además como la organización debe tomar en cuenta para la insatisfacción y la desmotivación de su personal referente a algunas variables del estudio, los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brinda por pertenecer a la entidad, como anteriormente se expresó, también se recomienda que la empresa conozca algunos asuntos personales tales como, problemas con la vivienda, carencia de círculos infantiles que garanticen el cuidado de los niños, la atención de enfermedades, las salidas de la ciudad o el país, la lejanía del centro de trabajo y problemas con el transporte entre otras, con el fin de hacer entregas de seguros de salud para la familia, programas para cubrir gastos de estudios al nivel que corresponda, para el mismo empleado o un familiar, y en general conocer sus verdaderas necesidades y expectativas a fin de poder de cierta manera implementar estrategias que permitan eliminar estas necesidades o mitigarlas.

Es recomendable para la empresa S&A Servicios y Asesorías S.A fortalecer los lazos sociales para retener el personal, mediante la creación de equipos de trabajo por algún tiempo determinado, puesto que los grupos ejercen una fuerte influencia sobre el personal, hacen cumplir las presiones de conformidad y estas incluyen normas sobre la cantidad y la calidad apropiadas del trabajo; siendo mas difícil que los empleados busquen irse en medio de un proyecto cuando es adelantado por todos.

Finalmente, como recomendaciones generales y concluyentes para la empresa S&A Servicios y Asesorías S.A, no se debe olvidar que es de vital importancia generar espacios de crecimiento profesional para el colaborador. En este sentido el nivel de satisfacción que se tenga se ve reflejado en su desempeño y productividad. La estimulación es el motor que impulsa el logro de metas tanto corporativas como personales debido a que incentiva la búsqueda de resultados, reconocimiento y autorrealización. La empresa puede aportar para que el recurso humano esté complacido en la empresa a través de programas de capacitación, planes de carrera y oportunidades de desarrollo, permitiendo que el colaborador se desarrolle integralmente a través de la generación de proyectos, la retroalimentación permanente y el reconocimiento de sus logros.

Tener presente en su programas de motivación y gestión del talento humano, que las recompensas en dinero aunque son un factor importante, son absorbidas por los gastos cotidianos; pero que el buen trato, el reconocimiento y los beneficios extra salariales tienen un impacto motivacional mucho más alto, por tanto se debe fomentar las pequeñas recompensas, incluir a todos los colaboradores en las actividades realizadas por la empresa, independientemente de su antigüedad y en lo posible integrar a su núcleo familiar en actividades y programas recreativos y formativos que les generen beneficios.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR, Morales J.E. El análisis de puesto. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C, 2010.

ALBIZU, Gallastegi E. y LANDETA, Rodríguez J. Dirección estratégica de los recursos humanos, teoría y práctica. España: Ediciones Pirámides, 2001. 229-266 p. ISBN 84-368-1609-9

ALTIMUS, C. A. y TERSINE, R.J. Chronological Age and Job Satisfaction: The young blue collar worker. Academy of Management Journal, 16, 53-66. 1973.

BAGUER ALCALÁ, Ángel. Dirección de personas un timón en la tormenta. Cómo implantar con sencillez, de forma práctica, la dirección de personas en la empresa. España: Díaz de santos, 2009. 325 p. ISBN: 978-84-7978-895-7

BARON, Robert. Psicología. México: Prentice Hall Hispanoamérica, 1996. ISBN 968-880-692-7

BETUEL CORZO DE LEÓN, José. Diseño del sistema de compensación salarial para una empresa de servicios financieros. Trabajo de grado Ingeniero Industrial. Guatemala: Universidad de san Carlos de Guatemala. Facultad de Ingeniería, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Colombia: Mc Graw Hill, 2000. 459 p. ISBN 85-224-2004-1

DUBIN, Rober. Relaciones humanas en la administración. México: Prentice Hall, 1977. 129 p.

GIBSON, J. L. y KLEIN, S. M. Employee attitudes as a function of age and length of service: A reconceptualization, Academy of Management Journal, 1970.

HERZBERG, Frederick: "The Motivation to Work." Editorial John Wiley and Sons, 1959.

MASLOW, Abraham: "Motivation and Personality". Editorial Harper and Row, 1954.

McCLELLAND, David: "Power is the great motivator". Harvard Business Review, 1976.

McGREGOR, Douglas: "El aspecto humano de las empresas". Editorial Diana, 1981.

ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall, Octava edición, 1998.

SENGE, Peter M. La Quinta Disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente, México: Ediciones Granica, 1998. 496 p. ISBN 950-641-430-0

VROOM, Victor: "Work and Motivation". Editorial John Wiley, 1964.

ANEXOS

ANEXO A. DATOS DE LA POBLACIÓN OBJETIVO

N°	Fecha Inicio	Salario	Cargo	Nivel Educativo	EDAD	Estado Civil
1	01/11/2012	\$ 566.700	AUXILIAR ADMINISTRATIVO		37	Casado
2	21/08/2012	\$ 566.700	RECEPCIONISTA		19	Soltero
3	11/04/2012	\$ 1.000.000	DIRECTOR DE OFICINA	Psicología	27	Casado
4	01/11/2012	\$ 200.000	SERVICIOS GENERALES			Soltero
5	19/01/2012	\$ 611.100	CONDUCTOR	Bachiller Clásico	38	Union Libre
6	27/11/2012	\$ 425.025	APRENDIZ SENA		21	Soltero
7	10/09/2012	\$ 630.500	COORDINADOR SERVICIO AL CLIENTE		18	Soltero
8	14/11/2012	\$ 1.018.500	COORDINADOR BIENESTAR SOCIAL	Comunicación Social	30	Soltero
9	29/10/2012	\$ 1.800.000	DIRECTOR DE PROGRAMACIÓN Y SEGURIDAD		64	Casado
10	21/03/2012	\$ 566.700	AUXILIAR ADMINISTRATIVO		37	Soltero
11	01/11/2004	\$ 5.195.320	GERENTE CORPORATIVO	Finanzas	55	Soltero
12	04/06/2012	\$ 1.131.020	COORD. GRH EXTERNA	Psicología	26	Soltero
13	16/07/2012	\$ 873.000	COORDINADOR SERVICIO AL CLIENTE		26	Union Libre
14	01/12/2012	\$ 948.175	COORDINADOR TESORERIA		39	Soltero
15	30/10/2012	\$ 1.164.000	COORD. GRH EXTERNA	Gerencia De Talento Humano	36	Soltero
16	30/01/2012	\$ 850.000	COORDINADOR DE NOMINA Y FACTURACION		34	Casado
17	05/03/2012	\$ 900.000	ASISTENTE CONTABLE	Contaduría	44	Soltero
18	01/10/2012	\$ 712.950	COORDINADOR SERVICIO AL CLIENTE		37	Soltero
19	14/02/2012	\$ 658.145	SUPERVISOR		48	Casado
20	26/11/2012	\$ 1.503.500	DIRECTOR DE OFICINA		43	Soltero
21	04/12/2012	\$ 566.700	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES		44	Divorciado
22	26/11/2012	\$ 3.007.000	DIRECTOR COMERCIAL	Ingeniería Industrial	37	Casado
23	11/12/2012	\$ 727.500	AUXILIAR DE ALMACEN	Bachiller Técnico	42	Soltero
24	27/03/2012	\$ 1.200.000	COORDINADOR SELECCION	Psicología	38	Casado
25	20/02/2012	\$ 873.000	PSICOLOGO	Psicología	25	Soltero
26	29/05/2012	\$ 1.942.425	DIRECTOR NACIONAL ADMINISTRATIVO	Admon. Empresas	42	Soltero
27	01/08/2012	\$ 1.144.600	COORDINADOR NACIONAL NOMINA	Administración	53	Union Libre
28	17/09/2012	\$ 10.000.000	SUBGERENTE COMERCIAL Y FINANCIERO	Finanzas	48	Casado
29	17/09/2012	\$ 566.700	COORDINADOR SERVICIO AL CLIENTE		19	Soltero
30	09/10/2012	\$ 630.500	COORDINADOR SERVICIO AL CLIENTE		30	Soltero
31	16/10/2012	\$ 1.615.050	COORDINADOR DE PAGOS	Contaduría	40	Soltero
32	27/11/2012	\$ 1.184.370	COORDINADOR NACIONAL NOMINA	Sistemas	51	Casado
33	15/11/2011	\$ 2.138.850	DIRECTOR(A) SERVICIO AL CLIENTE		48	Soltero
34	16/01/2012	\$ 1.687.800	DIRECTOR REGIONAL MERCADEO Y VENTAS		60	Casado
35	28/02/2012	\$ 639.346	AUXILIAR DE CONTRATACION	Contable	29	Casado
36	20/03/2012	\$ 692.580	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	Bachiller Clásico	30	Casado
37	27/02/2012	\$ 566.700	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Secretariado Ejecutivo Sistematizado	23	Union Libre
38	24/12/2012	\$ 1.721.265	DIRECTOR NACIONAL CONTABLE	Administración	49	Casado

ANEXO B. CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

Responda con sinceridad y absoluta libertad ya que la encuesta es totalmente ANÓNIMA Y CONFIDENCIAL.

Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación. Su opinión importa.

1. ¿Cuánto tiempo hace que trabaja para la empresa?

Seleccione

2. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la empresa?

Insatisfecho Neutral Satisfecho

Por favor, en caso de que no esté satisfecho, explique aquí sus motivos:

3. Por favor, valore su nivel de satisfacción con los siguientes aspectos

1= Insatisfecho

2= Neutral

3= Satisfecho

	1	2	3
Salario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidad de horario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidad de ascenso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidad de crecimiento profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beneficios sociales (primas, vacaciones, subsidio familiar, prestamos, seg. de vida)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentivos (comisión, felicitaciones, reconocimientos, tiempo libre, otros)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puntualidad en el pago del salario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relación entre los trabajos que desempeña y sus capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relación entre su sueldo y esfuerzo (Trabajo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguridad en el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carga de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. ¿La empresa le brinda oportunidades para dedicarle tiempo a los programas de recreación con su familia?

No = Nunca brinda oportunidades

Poco = Sólo brinda algunas oportunidades

Si = Brinda oportunidades

- Si
- Poco
- No

5. ¿Se siente seguro y estable con su empleo?

- Si
- No

6. Considera satisfactoria las instalaciones de su oficina, Cuál es su opinión sobre los siguientes aspectos

	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena
Iluminación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espacio físico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ergonomía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Temperatura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ventilación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. A continuación valore su nivel de satisfacción con su posición y jerarquía en el trabajo

1= Insatisfecho

2= Neutral

3= Satisfecho

	1	2	3
Comunicación con mi jefe/supervisor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Retroalimentación oportuna sobre su desempeño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los conocimientos y aptitudes de mi jefe/supervisor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participación en la toma de decisiones sobre asuntos relacionados con su área	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconocimiento recibido por su desempeño laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trato justo en mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fin

ANEXO C. INFORME DE RESULTADOS: CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

Encuesta CUESTIONARIO DE I...



RESUMEN DE RESPUESTAS

Respuestas totales	24
---------------------------	-----------

Finalizadas (Han pulsado "fin de encuesta")	24
--	-----------

Parciales (No han pulsado "fin de encuesta")	0
---	----------

Abandonos

Han visitado la encuesta pero no han respondido a ninguna pregunta	1
--	---

Peticiones con la encuesta cerrada	2
------------------------------------	---