



Sistematización de experiencias de la práctica profesional realizada en la compañía Cotrading Group, orientado al diseño del plan de compensación laboral

Estudiante:

Jenny Liseth Usuga Orrego, ID: 356129

Asesora

Gladys Patricia Montoya Cano

Cooperador:

Juan Gabriel Uribe Díaz

Agencia:

Cotrading Group

Programa de Psicología

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Corporación Universitaria Minuto de Dios - Uniminuto

Seccional Bello – Antioquia

2018

Tabla de contenido

Resumen	6
1 Introducción	7
2 Fase del ver.....	9
2.1 Descripción de la agencia Cotrading Group	10
2.1.1 Reseña histórica	11
2.1.2 Políticas institucionales.....	12
2.1.3 Marco legal	15
2.2 Descripción del rol del psicólogo organizacional en Cotrading Group	17
2.2.1 Actividades orientadas al bienestar laboral.....	20
2.3 Descripción y conceptualización de las problemáticas observadas	21
3 Fase del juzgar.....	23
3.1 Diagnóstico.....	23
3.1.1 Técnica de Observación.....	24
3.1.2 Aplicación batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial	25
3.1.3 Informe entregado por el profesional Juan David Arias Rodríguez, Psicólogo especialista en Salud y seguridad en el trabajo.....	27
3.2 Marco referencial	31
3.2.1 Historia de la psicología organizacional	31
3.2.2 Historia de la psicología organizacional en Colombia	34
3.2.3 La modernidad líquida	36
3.2.4 Millenials y el mercado laboral.....	36
3.2.5 La Motivación.....	38
3.2.6 ¿Qué motiva a los profesionales?	54
3.2.7 Planes de compensación laboral	55

4 Fase del actuar	63
4.1 Estrategia de intervención	64
4.1.1 Justificación	643
4.2 Objetivo general	66
4.2.1 Objetivos especificos	66
4.3 Actividades a desarrollar	67
4.4 Recursos y propósitos de las actividades	69
4.4.1 Encuesta de preferencia de inventivos.....	69
4.4.2 Cuestionario de motivación para el trabajo CMT, Fernando Toro (1992):	70
4.4.3 Factores motivacionales que evalúa el CMT:.....	71
5 Devolución creativa.....	78
5.1 Evaluación del cumplimiento de los objetivos.....	79
5.1.1 Aciertos	80
5.1.2 Oportunidades de mejora	81
5.2 Recomendaciones a la institución o agencia	83
5.3 Conclusiones de la práctica profesional	84
5.4 Reflexión teórica de la práctica profesional	85
Referencias	89
Anexos.....	94

Lista de Tablas

Tabla 1. Información perfil sociodemográfico.....	25
Tabla 2. Ficha técnica batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial	26
Tabla 3. Población de Cotrading Group para la aplicación de la batería.	28
Tabla 4. Interpretación de riesgo psicosocial general para Cotrading Group	29
Tabla 5. Resultado de las dimensiones de los factores de riesgo psicosocial de Cotrading Group	29
Tabla 6. Teorías de la motivación	47
Tabla 7. Matriz de las necesidades Manfred Max-Neef.....	59
Tabla 8. Actividades.....	67
Tabla 9. Resultado de la encuesta de preferencia de incentivos:	69
Tabla 10. Resultados generales del CMT.....	71
Tabla 11. Cronograma de actividades	77
<i>Tabla 12. Evaluación</i>	79

Lista de figuras

Figura 1. Ubicación que se propone dentro del Organigrama.....	19
Figura 2. Pirámide de la jerarquía de las necesidades básicas de Maslow.....	41
<i>Figura 3. Relación teorías de procesos</i>	54
Figura 4. Ciclo motivacional Interno	58
Figura 5. Enfoque pedagógico praxeológico.....	86

Resumen

La motivación se entiende como la fuerza impulsadora de las conductas del ser humano en cualquier escenario de la vida, ya que en su constante evolución renueva sus necesidades en todos los ámbitos donde se moviliza. No obstante, teniendo en cuenta que el ser humano ocupa gran parte de su tiempo en su lugar de trabajo, es imperante buscar mecanismos de motivación laboral. Es allí precisamente donde la psicología organizacional cobra mayor relevancia dado que debe velar por la manera como cada uno de los procesos de la compañía impacta a sus empleados. La problemática en la cual se enfocó el presente trabajo, fue la ausencia de planes de incentivos para los empleados de Cotrading Group. Dicha problemática fue diagnosticada a través de la triangulación de la información obtenida de: la técnica de observación participativa, las oportunidades de mejora que presenta la compañía registradas en el cuestionario de perfil sociodemográfico y los resultados de la batería de instrumentos para la evaluación del factor de riesgo psicosocial del MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL (2010). Para responder a las necesidades manifiestas de los colaboradores, se diseñó un plan de compensación laboral, cuya construcción tomo en consideración los resultados de la encuesta de preferencias y los factores motivacionales de los empleados, identificados a través de la aplicación del Cuestionario Motivacional del Trabajo (CMT) de Toro Álvarez (1992), y las preferencias de incentivos, que permita atraer y fidelizar el talento humano que le interesa conservar a la compañía, establecidos en términos costo/beneficio para la organización.

Palabras clave: Motivación, Motivación laboral, planes de compensación laboral, incentivos, pecuniario

1 Introducción

Históricamente las organizaciones se han cuestionado ¿cómo hacer para que los empleados vayan a trabajar motivados, poniendo su energía, creatividad, talento y esfuerzos al servicio de los objetivos de la compañía? Este trabajo enmarca una línea de acción que versa sobre el diseño de un plan de compensación laboral, con el propósito atraer y fidelizar el talento humano. Dicho abordaje estuvo orientado por el modelo praxeológico de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, el cual describe cuatro momentos fundamentales: fase del ver, como primera etapa exploratoria y analítica para identificar que sucede al interior de la organización, fase del juzgar, la cual corresponde a la segunda fase, la cual responde a la pregunta ¿Qué puede hacerse al respecto?, fase del hacer, donde se desarrolla una estrategia de intervención de manera planificada, y por último, se abordó la fase de devolución creativa, donde se recogió y documentó la información, reflexionando acerca de los aprendizajes a lo largo de la experiencia de práctica.

En primera instancia, se tomó la problemática de ausencia de plan de incentivos como uno de los factores más relevante que inciden en la motivación de los empleados, la cual fue diagnosticada de acuerdo a los datos obtenidos mediante la triangulación de la información de tres fuentes: técnica de observación participativa, oportunidades de mejora que presenta la compañía registradas en el perfil sociodemográfico y el informe de los resultados obtenidos de la batería de instrumentos para la evaluación del factor de riesgo psicosocial del MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL (2010). En relación con el último, cuando los porcentajes de riesgo psicosocial son altos, el MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL requiere que las empresas focalicen programas, planes y acciones dirigidos a la prevención y control para atenuar el riesgo.

En segunda instancia, con el propósito de responder a las necesidades manifiestas, se hizo partícipe a los empleados del proceso de construcción del plan de compensación mediante la realización de una encuesta de preferencias de incentivos. A la par se aplicó el CMT de Toro (1992), con el fin de identificar los factores de motivación de los empleados de la compañía Cotrading Group. Por último, se diseñó el plan de compensación laboral con el fin contribuir al proceso de desarrollo personal y profesional de los empleados, y a su vez aumentar su motivación lo cual traerá como consecuencia el logro de los objetivos trazados por la compañía.

Dicho plan de compensación laboral fue diseñado partiendo de la base que cuando el colaborador siente que la empresa se preocupa de sus necesidades, tiende a responder de manera retributiva con un mejor desempeño laboral. Sin embargo, se deben tener en cuenta las diferentes variables que juegan un papel importante dentro de la búsqueda de mecanismos de motivación como por ejemplo: El fenómeno de la modernidad líquida, que según lo expone Bauman (2016), citado por Hall (2017), afecta de manera exponencial el mundo laboral y el ingreso de los millenials al mundo laboral quienes según Boschma (2007), representarán para el año 2020, más del 35%, de la fuerza laboral. Estos dos fenómenos han obligado a las gerencias a replantearse las estrategias de motivación, lo que representa para los departamentos de talento humano, no solo un reto sino también una oportunidad de migrar de estructuras rígidas a modelos contemporáneos y flexibles. Para comprender la relevancia de la motivación en el ámbito laboral se ha profundizado en diferentes teorías de autores como: Maslow (1954), Herzberg (1966), Adelfer (1972), McClellan (1965), Locke (1968), Vroom (1964), entre otros.

2 Fase del ver

La primera fase es la del ver, es una fase de exploración y de análisis/síntesis que responde a la pregunta: ¿qué sucede?

Es una etapa esencialmente cognitiva donde el profesional/praxeólogo recoge, analiza y sintetiza la información sobre su práctica profesional y trata de comprender su problemática y de sensibilizarse frente a ella. En esta primera etapa la *observación* condiciona el conjunto del proceso: retomando los datos, se trata de establecer una problemática que, por una parte, supone que la práctica, tal como es ejercida, puede mejorarse, y, por otra, que exige una comprensión (una segunda mirada) que no aparece espontáneamente y que implica un segundo momento. Las preguntas planteadas al observador se resumen así: ¿quién hace qué?, ¿por quién lo hace?, ¿con quién?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿cómo? y ¿por qué lo hace? (Juliao 2011, pp. 89-90).

2.1 Descripción de la agencia Cotrading Group

La compañía Cotrading Group, es un grupo corporativo que opera bajo los nombres comerciales: Cotrading Colombia S.A.S, y Solutions Colombia S.A.S. Su plan estratégico contempla los siguientes lineamientos para conseguir los objetivos trazados a 2022:

Misión: Hacer lo que sabemos hacer con pasión y compromiso para brindar a nuestros clientes, propuestas de valor agregado diferenciadas basadas en relaciones de largo plazo.

Visión: ser para el año 2022, la compañía de Sourcing más importante y reconocida de marcas propias y privadas en Colombia de productos importados en alimentos y productos de aseo personal.

Objetivo principal: satisfacer las necesidades de nuestros clientes y proveedores, y para ello buscamos las fórmulas más adecuadas para ambos, adaptándonos a los distintos métodos de venta (Cotrading Group, 2018).

Valores corporativos:

- Trabajamos con compromiso y pasión por la excelencia
- Disfrutando con lo que hacemos, con la certeza de dar lo mejor de manera ágil y dinámica.
- Somos versátiles, creativos e innovadores para adaptarnos a las necesidades de nuestros clientes
- Proyección y construcción de un futuro de la mano de nuestros colaboradores y clientes mediante relaciones de largo Plazo.

- Honestidad, transparencia, confiabilidad y reglas inquebrantables de nuestro actuar.
- Espíritu de servicio
- Trabajo en equipo, aunando esfuerzos
- Respeto por los proveedores, clientes, empleados y comunidad en general (Cotrading Group, Comunicación Personal, agosto de 2017).

2.1.1 Reseña histórica

Cotrading Group “se fundó en 1990 por un equipo directivo con una amplia experiencia en el sector de la alimentación y actualmente se encuentra entre las empresas comerciales españolas más fuertes dentro del sector” (Cotrading Group, 2018, Sección de historia, párr. 1). La empresa está ubicada en “un punto clave para el tránsito con el sur Europa y toda España, (...) se encuentra a tan solo 20 Km. de Barcelona y a 130 Km. de la frontera francesa y muy próxima al puerto y el aeropuerto (Cotrading Group, 2018, Sección de logística, párr. 1).

La zona de influencia de Cotrading Group principalmente España, pero también trabaja con clientes en Portugal, Francia, Bélgica, Grecia, Brasil, China, Turquía, Argentina, Colombia y cuenta con grandes proyectos de expansión (Cotrading Group, 2018).

En enero de 2005 Cotrading crea una nueva subsidiaria en Francia, con el objetivo de facilitar las ventas en este territorio.

A finales del 2010 da el salto hacia Sur América y se consolida una segunda filial; además de abrir filiales en Colombia y Panamá (párr. 2-3).

(...)

En 2013 se da la apertura al continente africano con una filial en Marruecos y en el mismo año se crean unidades de negocios independientes en cada filial para el desarrollo de marcas propias, privadas y exclusivas en las categorías de cuidado del hogar, cuidado personal y mascotas (Cotrading Group, 2018, sección de historia, párr. 2-4).

Cotrading Colombia S.A:S. – Solutions Colombia S.A.S, en adelante Cotrading Group, está ubicada en la calle 2 sur 27-55 of. 9928 Barrio El Poblado (Medellín-Antioquia), teléfono: 3220076. La compañía tiene como objeto:

La comercialización de marcas privadas en los grandes centros de distribución y se centra tanto en marca privada y marca fabricante. Año tras año las ventas totales de Cotrading han ido aumentando gracias a sus políticas de calidad al producir alimentos que no son transgénicamente modificados y que cuenta con las certificaciones internacionales necesarias para mantenerse con fuerza dentro del mercado (Cotrading, 2018, sección de historia, párr. 2).

2.1.2 Políticas institucionales

Las políticas institucionales de Cotrading Group, canalizan y estandarizan el pensamiento empresarial, como pilares fundamentales para ejercer prácticas con legitimidad y a su vez contribuyan con logro de los objetivos de la compañía. Cabe resaltar que en la actualidad no cuenta con política de responsabilidad social empresarial, pero se encuentra en estudio la implementación de la misma.

2.1.2.1 Política de Calidad

Cotrading trabaja con fabricantes de todo el mundo, cada uno de ellos el mejor dentro del sector.

Nuestras fábricas cooperadoras poseen diferentes certificados de calidad (ISO, HACCP, EFSIS, IFS) que acreditan su sistema de producción así como la calidad de las materias primas utilizadas y el producto final.

Todas ellas están acogidas a planes de calidad establecidos según las normativas y parámetros de la comunidad europea según las normativas y parámetros de la Comunidad Económica Europea (Cotrading, 2018, sección de Política de calidad, párr. 4).

2.1.2.2 ISO 9000:2015

Esta Norma Internacional proporciona los conceptos fundamentales, los principios y el vocabulario para los sistemas de gestión de la calidad (SGC), así como la base para otras normas de SGC. Esta Norma Internacional está prevista para ayudar al usuario a entender los conceptos fundamentales, los principios y el vocabulario de gestión de la calidad para que pueda ser capaz de implementar de manera eficaz y eficiente un SGC y obtener valor de otras normas de SGC (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2015, párr. 12).

2.1.2.3 Sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control HACCP/APPCC.

Es un proceso preventivo sistemático de obligatoriedad en diversos países, que incluyen a los Estados Unidos y la Unión Europea, con el fin de garantizar la inocuidad de alimentos y bebidas de forma lógica y objetiva. Además de abordar el cumplimiento legal. HACCP/APPCC posee “base científica e identifica los riesgos y las medidas específicas para su control” (Lloyd’s Register, 2018, párr. 1).

2.1.2.4 Norma de seguridad y legalidad, EFSIS-Safe and legal

Está diseñada específicamente para que los pequeños fabricantes de alimentos proporcionen una auditoría exhaustiva de la inocuidad de los alimentos, proporcionando a los fabricantes de pequeños volúmenes y productores una auditoría de seguridad alimentaria que abarque todos los requisitos del BRC (SAI Global, 2018, párr. 1).

2.1.2.5 Iniciativa global de seguridad alimentaria, IFS Food (International Food Standard)

Estándar para la auditoría de los proveedores y fabricantes de productos alimenticios de marcas minoristas y mayoristas. El estándar alimentario está diseñado para empresas que realizan las actividades de procesamiento, manejo de productos alimenticios sueltos y/o actividades de envasado primario (SAI Global, 2018).

2.1.2.6 Política de seguridad y salud en el trabajo

La empresa se encuentra comprometida con la seguridad y la salud integral de sus colaboradores contratistas y demás personas “mediante la identificación, valoración y control de los riesgos laborales, así como la promoción de procesos y actividades seguras en toda la organización. Información recuperada del documento SG-SST Cotrading Colombia S.A.S.” (Cotrading Group, Comunicación Personal, agosto de 2017).

2.1.3 Marco legal

Cotrading Group es una compañía con forma jurídica, establecida como sociedad por acciones simplificadas, cuya actividad económica es el comercio al por mayor de productos alimenticios y no alimenticios. El marco legal de la compañía Cotrading Group está constituido por las siguientes normas:

2.1.3.1 Sistema de gestión de calidad

Sistema mediante el cual la compañía planea, ejecuta, y controla actividades que conlleven al desarrollo de la misión y visión, a través de “planear, ejecutar y controlar las actividades que resulten necesarias para el desarrollo de la misión, a través de la prestación de servicios con altos estándares de calidad, los cuales son medidos a través de los indicadores de satisfacción” (Cotrading Group, Comunicación personal, agosto de 2017).

2.1.3.2 Decreto 1072 de 2015

Decreto 1072 de 2015 decreto único reglamentario del sector trabajo, cobija el sector del trabajo en salud y seguridad. *Por medio de cual se establece la política de salud y seguridad en el trabajo.*

2.1.3.3 Normas internacionales de información financiera NIF:

Según la Ley 1314 del 2009, las NIF son:

El sistema compuesto por postulados, principios, limitaciones, conceptos, normas técnicas generales, normas técnicas específicas, normas técnicas especiales, normas técnicas sobre revelaciones, normas técnicas sobre registros y libros, interpretaciones y guías, que permiten identificar, medir, clasificar, reconocer, interpretar, analizar, evaluar e informar, las operaciones económicas de un ente, de forma clara y completa, relevante, digna de crédito y comparable. (art. 3)

Por su parte, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, (2017) las define como un:

Conjunto de conceptos generales y normas particulares que regulan la elaboración y presentación de la información contenida en los estados financieros y que son aceptadas de manera generalizada en un lugar y a una fecha determinada (...)

La importancia de las NIF, radica en que estructuran la teoría contable, estableciendo los límites y condiciones de operación del sistema de información contable. Sirven de marco regulador para la emisión de los estados financieros, haciendo más eficiente el proceso de elaboración y presentación de la información

financiera sobre las entidades económicas, evitando o reduciendo con ello, en lo posible, las discrepancias de criterio que pueden resultar en diferencias sustanciales en los datos que muestran los estados financieros (párr. 1-2).

2.2 Descripción del rol del psicólogo organizacional en Cotrading Group

Según el Colegio Colombiano de Psicólogos,

El psicólogo organizacional es un profesional con capacidad de sustentar teórica, conceptual y metodológicamente su quehacer en los diferentes escenarios de las organizaciones y del trabajo, así como de soportar sus acciones en el conocimiento científico producto de las investigaciones realizadas en el área, para evaluar, diseñar, liderar e implementar proyectos y programas de gerencia y gestión humana, que permitan alcanzar las metas organizacionales y sociales e incrementar el bienestar psicológico y la calidad de vida de las personas en el contexto laboral y organizacional (Peralta & Sierra, 2013, p. 60).

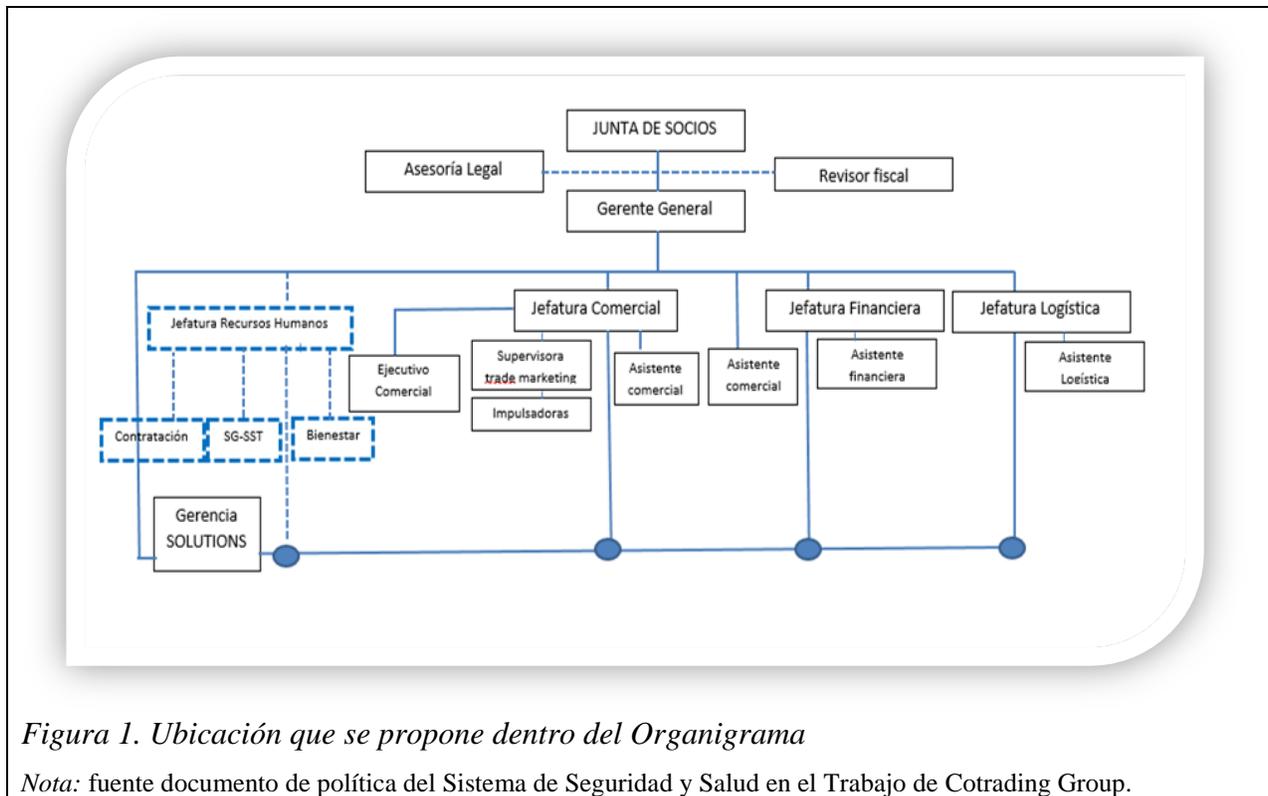
Los factores en torno a los cuales se establece el rol del psicólogo organizacional son: factor fundamentación teórica y conceptual, factor epistemológico, factor de investigación, factor de evaluación e intervención, factor ético y factor desarrollo profesional (Peralta & Sierra, 2013).

La compañía Cotrading Group, no cuenta actualmente con un departamento estructurado de talento humano que se encargue de la administración del personal, sin embargo, realiza algunas actividades orientadas a mejorar la calidad de vida de sus empleados. Estas se llevan a cabo de manera informal, más no se encuentran reglamentadas ni documentadas en la organización. Los procesos de reclutamiento y selección se llevan a cabo a través de aliados

estratégicos que prestan este tipo de servicios, las cuales suministran a Cotrading Group los candidatos preseleccionados para que el encargado del área que posee la necesidad o vacante, realice el proceso final de selección, contratación e incorporación a la compañía.

Por otro lado, las actividades que giran en torno al bienestar del personal son diseñadas por la gerencia y ejecutadas por el departamento administrativo. La falencia de este proceso radica en que al no encontrarse estandarizadas ni documentadas, se ejecutan a consideración y conveniencia del momento por la el área administrativa, que cuenta con profesionales y técnicos en contabilidad y finanzas, y no con personal idóneo para liderar este tipo de procesos.

El practicante de psicología a través de su trayectoria y la labor realizada al interior de la organización, ha evidenciado la necesidad de crear un departamento de talento humano para estandarizar procesos y de esta manera llevar a cabo una adecuada administración del personal con una visión holística que englobe los sub-departamentos de contratación, salud y seguridad en el trabajo y bienestar laboral. Para este efecto se encuentra realizando el levantamiento del perfil del cargo: jefatura de talento humano, en aras de contribuir, no solo con el fortalecimiento de la estructura de la compañía, sino también con el desarrollo personal y profesional de los empleados a través de propuestas, diseño e implementación de estrategias que mejoren la calidad de vida de los mismos y eleven sus niveles de motivación y satisfacción, lo cual puede traer como resultado elevar el sentido de pertenencia hacia la compañía, articulado a un alto desempeño de los empleados y por ende la consecución de los objetivos empresariales.



Las funciones que el practicante de psicología realiza en Cotrading Group están enmarcadas en dos grandes líneas de acción, la primera: la ejecución del plan anual de salud y seguridad en el trabajo y la segunda: todas las actividades que procuren el bienestar integral de los empleados:

- Acompañamiento en el diseño, implementación y ejecución del plan anual de Sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo (SG-SST), con énfasis en el riesgo psicosocial
- Seguimiento al cumplimiento del plan anual y plan anual de capacitaciones del SG-SST
- Acompañamiento en la elaboración del reglamento de trabajo con asesoría legal, así como en el cumplimiento del mismo
- Charlas enfocadas a mitigar el riesgo psicosocial

- Diseño e implementación del plan de compensación laboral, teniendo en cuenta las actividades que se realizan, las derivadas del encuesta realizada a los empleados y las que la empresa les de viabilidad a partir de las sugerencias hechas por el practicante de psicología de la empresa.
- Acompañamiento en procesos de selección, visitas domiciliarias

2.2.1 Actividades orientadas al bienestar laboral

- Solo para algunos cargos es posible laborar ciertos tiempos por fuera de oficina
- Vacaciones con posibilidad de fraccionarse en varios periodos
- Tiempos para realizar gestiones educativas y de salud
- Celebración de fechas especiales como cumpleaños, día de la madre, día de la mujer, Halloween, fiestas navideñas entre otras.
- Prestamos de libre inversión con bajos intereses
- Bonificación especial por utilidades anuales según cumplimiento de objetivos
- Plan carrera dentro de la compañía
- Ascensos
- Incrementos salariales por anualidad o meritocracia
- Acompañamiento en situaciones de duelo o calamidades

2.3 Descripción y conceptualización de las problemáticas observadas

Cuando una organización atraviesa momentos de crisis coyunturales, es fácil detectar los empleados que se encuentran motivados dado que estos presentan una actitud receptiva debido al vínculo emocional que los une a la organización. Este factor le permite adaptarse fácilmente a las circunstancias y hacer parte del proceso de contribución y mejora. “La motivación se refiere a las fuerzas sobre un individuo o en su interior que originan que este se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (Amorós, 2007, p. 81).

Las problemáticas observadas al interior de la compañía Cotrading Group, se presentan por diferentes situaciones y aspectos, e inciden en la motivación, satisfacción y sentido de pertenencia de los empleados. Dentro de las más reiterativas se encuentran siguientes:

Área locativa: hace referencia a la infraestructura donde se desempeñan las labores de los empleados. Según la percepción general, la estructura es oscura, no cuenta con iluminación natural ni optima ventilación. Los empleados expresan que se sienten cansados muy rápidamente.

Condiciones salariales: entendido como aquellos pagos que recibe el empleado por la prestación de sus servicios. Este aspecto no satisface totalmente las expectativas de los empleados, quienes manifiestan que no es acorde a su nivel educativo y/o a su experiencia. Por otro lado expresan inequidad, dado que en algunos casos se realizan las mismas labores y se reciben remuneraciones diferentes.

Factores motivacionales externos: comprendido como las recompensas que recibe el empleado por realizar sus tareas de manera eficaz y eficiente. En cuanto a estos factores los colaboradores desean contar con un departamento de talento humano que estructure planes de bienestar laboral, dado que hacen especial énfasis en la ausencia de planes de incentivos. También expresan que falta de cooperación entre los integrantes del equipo de trabajo.

Riesgo psicosocial: entendidos como todas aquellas situaciones que afectan de manera negativa la salud integral (física y psicológica) derivadas del clima organizacional, contenido y condiciones de trabajo, entre otras. Los colaboradores en relación con este factor, manifestaron tener carga laboral excesiva, consecuencia de cumplir funciones que no son inherentes a su especificidad, falta de estructuración concisa de las jerarquías ya que las responsabilidades se cumplen simultáneamente para dos empresas, poca o nula capacitación al momento de asumir el cargo, lo que dificulta la adaptabilidad y falta de claridad en las expectativas del superior con respecto la labor desempeñada por el colaborador.

3 Fase del juzgar

La segunda fase es de reacción, juzgar, que responde a la pregunta ¿qué puede hacerse?

Según Juliao (2011),

Es una etapa fundamentalmente hermenéutica, en la que el profesional/praxeólogo examina otras formas de enfocar la problemática de la práctica, visualiza y juzga diversas teorías, con el fin de comprender la práctica, conformar un punto de vista propio y desarrollar la empatía requerida para participar y comprometerse con ella. Es la fase paradigmática, pues le corresponde formalizar, después de la observación, experimentación y evaluación (fase empírica o experimental), los paradigmas de la praxis, es decir, los modelos transferibles de acción que permitan que otros practicantes la puedan realizar. (p. 127).

3.1 Diagnóstico

El ser humano es un ser biopsicosocial y sus procesos son abstraídos de diferentes dimensiones, por lo cual la combinación de los factores biológicos, psicológicos y sociales no pueden comprenderse de manera aislada dado que su máximo potencial lo obtiene cuando logra el óptimo de esta triada. En el ámbito laboral este aspecto cobra gran importancia teniendo en cuenta que un empleado que percibe el compromiso de la organización con sus diferentes necesidades, generalmente está motivado y satisfecho y por tanto aportará la cuota extra

necesaria para mejorar la relación laboral y el óptimo desempeño de sus funciones, lo que puede traducirse en productividad para la empresa.

Para el presente trabajo escogió la problemática de ausencia de plan de incentivos como uno de los factores más relevantes, que inciden en la motivación de los empleados de Cotrading Group. Este diagnóstico fue realizado gracias a la triangulación de la información obtenida de tres fuentes principales: técnica de observación participativa, oportunidades de mejora registrados en el perfil sociodemográfico según la percepción de los empleados y los resultados de la aplicación de la batería de instrumentos para la evaluación de factores del riesgo psicosocial del MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL (2010).

3.1.1 Técnica de Observación participativa

A través de este método el practicante pudo revisar sentimientos y gesticulaciones que se expresan de manera no verbal, dado que en ocasiones al suministrar información las personas se abstienen de manifestar sus verdaderos sentimientos con respecto a una situación, por temor a que se tomen represarías en su contra. Esta técnica brinda la posibilidad de interactuar con eventos informales y dinámicas propias de la organización, con el fin de comparar la información verbal versus los fenómenos que acontecen en el día a día. Cabe mencionar que el practicante de psicología es empleado hace 21 meses, factor que facilitó conocer la percepción de los empleados como integrante de la planta de Cotrading Group. Así mismo se revisó la información registrada en el perfil sociodemográfico, donde se caracteriza la población y se registran diferentes aspectos de la compañía tales como: niveles de absentismo, estilos de liderazgo, factores motivacionales que ofrece la compañía y oportunidades de mejora entre otros.

Tabla 1.
Información perfil sociodemográfico

Integrantes	12
Socios	3
Empleados	9
Mujeres	8
Hombres	4
Edades	21-45 años
Nivel académico	2 técnicos 2 tecnólogos 8 profesionales
Conformación de los departamentos de la organización	3 logística 2 administrativo y contable 5 comercial 2 gerencias
Número de personas que manifestaron como oportunidad de mejora recibir incentivos	6/9 = 66%

De la revisión del perfil sociodemográfico (ver tabla 1), se puede extrapolar aspectos relevantes para el presente trabajo. De (9) empleados encuestadas, (6) consideran importante la implementación de planes de incentivos que sean otorgados por el cumplimiento eficaz de sus tareas. Argumentan que este aspecto es importante y funcional ya que influye fuertemente en la toma de decisión al momento de recibir propuestas laborales de otras compañías.

3.1.2 Aplicación batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial

El decreto único reglamentario del sector de trabajo 1072 de 2015, sancionado por el MINISTERIO DE TRABAJO, recopila la normatividad en torno al sistema de salud y seguridad en el trabajo y establece los lineamientos para que las empresas realicen a través de los profesionales de salud ocupacional, la valoración de factores de riesgos a los cuales se encuentran expuestos sus trabajadores. De acuerdo a los resultados obtenidos, se deben

implementar estrategias de intervención para atenuar o eliminar los riesgos que presenten un porcentaje alto, despreciable o inaceptable según sea el caso.

Con el fin de dar cumplimiento a la Resolución 2646 de 2008, contemplada dentro del decreto 1072 de 2015, la cual tiene como objeto establecer parámetros en cuanto a la identificación, valoración, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, se aplicaron los siguientes cuestionarios desarrollados por el MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL (2010), con el apoyo de la Universidad Javeriana de Bogotá.

Tabla 2.

Ficha técnica batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial

1. FICHA TÉCNICA	
Nombre	Batería para la evaluación de factores de riesgo psicosocial (intralaboral y extralaboral).
Fecha de publicación:	Julio de 2010.
Autores:	Ministerio de la Protección Social – Pontificia Universidad Javeriana, Subcentro de Seguridad Social y Riesgos Profesionales.
Instrumentos que componen la batería:	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de datos generales (información socio-demográfica e información ocupacional del trabajador). • Cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral (forma A). • Cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral (forma B). • Cuestionario de factores de riesgo psicosocial extralaboral. • Guía para el análisis psicosocial de puestos de trabajo. • Guía de entrevistas semiestructuradas para la evaluación de factores de riesgo psicosocial intralaboral. • Guía de grupos focales para la evaluación de factores de riesgo psicosocial intralaboral. • Cuestionario para la evaluación del estrés (Villalobos 1996, 2005 y 2010).
Población a quien va dirigida:	Trabajadores afiliados al Sistema General de Riesgos Profesionales en Colombia.
Puntuaciones:	Específicas para cada instrumento que compone la batería.
Objetivo de la batería:	Identificar y evaluar los factores de riesgo psicosocial intra y extralaboral en población laboralmente activa.
Alcance:	Identificar datos socio-demográficos y ocupacionales de los trabajadores. Establecer la presencia o ausencia de factores de riesgo psicosocial intra y extralaboral y determinar su nivel de riesgo.

Nota: fuente: (Colombia. Ministerio de la Protección Social, 2010, p. 17).

3.1.3 Informe entregado por el profesional Juan David Arias Rodríguez, Psicólogo especialista en Salud y seguridad en el trabajo.

3.1.3.1 Metodología:

- Ficha de datos generales
- Cuestionario de factores de Riesgo Psicosocial Intralaboral. Forma A y Forma B
- Cuestionario de Factores de Riesgo Extra laboral
- Cuestionario para la Evaluación del Estrés - Tercera Versión

3.1.3.2 El proceso llevado a cabo para la realización del estudio fue:

- Apropiación por parte de la empresa de la comprensión del estudio, naturaleza, condiciones y alcances.
- Definición de variables a tener en cuenta.
- Sensibilización al personal frente a la importancia del estudio.
- Aplicación de cuestionarios.
- Tabulación y análisis de la información.
- Elaboración de informe final.
- Entrega y socialización de informe final con gerencia y grupo muestral.

3.1.3.3 Población.

Tabla 3.

Población de Cotrading Group para la aplicación de la batería.

Distribución por departamento, área o sección	Total
Personal administrativo y/o directivo	9
Personal operativo	
Total	9

Nota: Fuente informe de resultados batería de evaluación de los factores de riesgo psicosocial aplicada en Cotrading Group.

3.1.3.4 Niveles de riesgo

- Sin riesgo o riesgo despreciable: Ausencia de riesgo o riesgo tan bajo que no amerita desarrollar actividades de intervención. Las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría serán objeto de acciones o programas de promoción.
- Riesgo bajo: no se espera que los factores psicosociales que obtengan puntuaciones de este nivel estén relacionados con síntomas o respuestas de estrés significativas. Las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría serán objeto de acciones programas de intervención, a fin de mantenerlos en los niveles de riesgo más bajos posibles.
- Riesgo medio: nivel de riesgo en el que se esperaría una respuesta de estrés moderada. Las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría ameritan observación y acciones sistemáticas de intervención para prevenir efectos perjudiciales en la salud.
- Riesgo alto: nivel de riesgo que tiene una importante posibilidad de asociación con respuestas de estrés alto y, por tanto, las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría requieren intervención en el marco de un

sistema de vigilancia epidemiológica.

- Riesgo muy alto: nivel de riesgo con amplia posibilidad de asociarse a respuestas muy altas de estrés. Por consiguiente, las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría requieren intervención inmediata en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológica (Colombia. Ministerio de Protección Social, 2010, sección de anexo 4, p. 3).

Tabla 4.

Interpretación de riesgo psicosocial general para Cotrading Group

Nivel del Riesgo	Valoración
Nivel riesgo total psicosocial	Riesgo alto (33.1)
Nivel de riesgo psicosocial Intralaboral	Riesgo alto (36.2) 7 de 9 personas presentan nivel de riesgo significativo- 77.7%
Nivel de riesgo psicosocial extra laboral	Riesgo medio (22.3) 6 de 9 personas presentan nivel de riesgo significativo – 66.6. %
Personas con nivel total de riesgo significativo (medio, alto y muy alto)	7 de 9 equivalente al 77% de los encuestados
Personas con nivel de síntomas de estrés significativo	4 de 9 equivalente al 44.4.% de los encuestados
Personas para el SVE (alto y muy alto)	6 de 9 equivalente al 66.6.% de los encuestados

Nota: fuente Informe de resultados de la batería de instrumentos aplicada en Cotrading Group

En la tabla N°5, se presenta el resumen de las dimensiones en las cuales se encuentra más del 50% del personal de Cotrading Group con un nivel de riesgo significativo, lo cual exige intervención con el propósito de prevenir posibles efectos en la salud:

Tabla 5.

Resultado de las dimensiones de los factores de riesgo psicosocial de Cotrading Group

Dimensiones	Cantidad de personas con riesgo considerable	Porcentaje
Demandas ambientales y de esfuerzo físico	5	55.5*
Exigencias de responsabilidad del cargo	5	55.5*
Consistencia del rol	6	66.6*
Demandas de la jornada de trabajo	6	66.6*
Influencia del trabajo sobre el entorno extra laboral	5	55.5*

Demandas cuantitativas	6	66.6*
Demandas de carga mental	7	77.7*
Claridad de rol	6	66.6.*
Capacitación	8	88.8*
Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos	5	55.5*
Participación y manejo del cambio	6	66.6*
Control y autonomía sobre el trabajo	6	66.6*
Características del liderazgo	7	77.7*
Relaciones sociales en el trabajo	6	66.6*
Retroalimentación del desempeño	8	88.8*
Reconocimiento y compensación	8	88.8*
Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza	7	77.7*

Nota: fuente informe de dimensiones de los factores de riesgo psicosocial aplicada en Cotrading Group.

Del informe general, se tomó la dimensión de las recompensas, la cual responde al diagnóstico del presente trabajo y presenta coherencia con los datos registrados en el perfil sociodemográfico en cuanto a oportunidades de mejora de la compañía. De acuerdo a los resultados en el riesgo intralaboral, el dominio de recompensas fue el que presentó un mayor nivel de riesgo con un 88.8%, donde la dimensión de reconocimiento y compensación es la que obtiene mayor condición de riesgo, infringiéndose que la confianza, remuneración y valoración que se hace de la retribución del empleado, no corresponde con sus esfuerzos y logros, siendo sinónimo de una percepción negativa del bienestar laboral de los mismos.

Seguido de las recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza, con un 77.7%; aspectos que aducen a inestabilidad laboral, o disgusto por la tarea que realizan, además de considerar que la organización no valora el desempeño para implementar acciones que conduzcan al bienestar de la población trabajadora o donde la retribución salarial corresponda con el esfuerzo y el logro alcanzado. Cabe mencionar que cuando los resultados aparecen con un grado de alto riesgo psicosocial, el ministerio de protección requiere que las empresas desarrollen programas, planes y acciones dirigidas a la prevención y control con el propósito principal de atenuar dicho riesgo.

3.2 Marco referencial

El marco referencial se construyó con base a cinco ejes principales que dan cuenta la experiencia de práctica en la compañía Cotrading Group: La historia de la psicología organizacional, inicio de la psicología organizacional en Colombia, la motivación laboral, los planes de compensación laboral como estrategias de motivación, incentivos pecuniarios y no pecuniarios.

3.2.1 Historia de la psicología organizacional

La Psicología industrial surge a finales del siglo XIX con el decaimiento de Inglaterra como poder hegemónico y el surgimiento de nuevos regímenes democráticos que permitían más participación activa de sus ciudadanos. Según Orozco et al. (2013), uno de los precursores más importantes de la psicología organizacional fue W. L. Bryan (1904). En su discurso en la American Psychological Association enfatizó en la responsabilidad que tienen que los psicólogos de orientar su atención hacia el estudio de actividades y funciones del diario vivir en el ámbito laboral. Esto llevó a la psicología a cuestionarse por el quehacer al interior de las organizaciones (Orozco et al. 2013).

Por otra parte, el psicólogo alemán Hugo Munsterberg (1863-1916), calificado por algunos como el padre de la Psicología Industrial, “publicó el libro *Psicología y eficiencia industrial* (...) este libro es considerado la biblia de la psicología industrial/organizacional” (Porrás, 2016, p. 323). Uno de sus aportes más importantes que entregó a este campo fue la

elaboración del test de capacidad profesional, a su vez demostró gran interés en emplear las técnicas tradicionales psicológicas a los problemas prácticos industriales argumentando que estos estaban divididos en tres partes: seleccionar a los trabajadores, diseñar las situaciones laborales y utilizar la psicología en las ventas (Carvajal Marín & López Cortés, 2016).

Según Cabrera y Schwerdt (2014), las primeras bases que se tuvieron en cuenta para la administración de personal después de la revolución industrial, fueron las teorías clásicas de Taylor y Fayol, las cuales consideraban el dinero como un factor relevante para la motivación de un empleado. Años después George Elton Mayo (1923 - 1927), introdujo la teoría de las relaciones humanas. Para esa época “era el director del departamento de Investigaciones Industriales de la Universidad de Harvard y fue convocado” (Cabrera & Schwerdt, 2014, p. 3) por el gerente de la fábrica Hawthorne, de la Western Electric Company de Chicago, con el propósito de explicar el porqué de los altos indicadores de ineficiencia, rotación, ausentismo e impuntualidad de los empleados, ya que estos actuaban como si los beneficios salariales no fueran suficientemente representativos dado que la cadena productiva y utilidades estaban produciendo pérdidas sustanciales en la compañía.

Mayo (1923), citado por Cabrera y Schwerdt, (2014), se convirtió en el primer consultor en ocuparse de los asuntos de motivación laboral relacionados con las condiciones ambientales comprendiendo que el dinero hace parte de la ecuación, pero no es la totalidad de ella, dado que no reemplaza el bienestar de los empleados, motivo por el cual hay que otorgarle otro tipo de beneficios. Uno de sus postulados más importantes se basa en que una organización puede comprar el trabajo y tiempo de un ser humano, pero no su lealtad, animo e iniciativa. Consideraba que estos, las empresas deben ganárselo.

Mayo (1923) citado por Cabrera y Schwerdt (2014) impulsó una nueva ola en la construcción de la relación de las empresas con sus trabajadores. Propuso cambios en la iluminación, introducción de periodos de descanso durante las jornadas, reducción de las jornadas de trabajo entre otros beneficios para los empleados. Así mismo estudió las relaciones en grupos dentro de las organizaciones teniendo en cuenta que para los empleados este factor cobraba gran relevancia dado que demostró la importancia del factor social y como este impacta de manera positiva la motivación, el nivel de producción y la calidad del trabajo individual. De esta manera según Cabrera y Schwerdt (2014), las organizaciones se fueron librando de las teorías clásicas e inflexibles para pasar a modelos más humanistas gracias a los aportes de estos estudios en el campo organizacional.

Teniendo la transformación de las condiciones para los trabajadores a nivel mundial, se cita a continuación la normatividad consagrada en la Constitución Política de Colombia (1991) con relación al trabajo:

- **Artículo 25:** El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.
- **Artículo 53:** El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles;

situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad. El estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales. Los convenios internacionales del trabajo debidamente ratificados, hacen parte de la legislación interna. La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo, no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores

- Artículo 57. La ley podrá establecer los estímulos y los medios para que los trabajadores participen en la gestión de las empresas.
- (Colombia. Asamblea Nacional Constituyente, 1991, art. 25, 53, 57).

3.2.2 Historia de la psicología organizacional en Colombia

Por otra parte, la incursión de la psicología organizacional afirma Urdaneta (1993), citado por Porras (2016), se dio en Colombia se toma fuerza en 1950, con la fundación del primer laboratorio de psicometría del psicólogo Ernesto Amador Barriga. Su estructura y funcionamiento se asemejaban en la concepción y en los parámetros de los laboratorios que existían en los laboratorios españoles (Barcelona) y alemanes (Leipzig). Desde entonces las organizaciones solicitaban a Barriga, servicios de reclutamiento, selección, y evaluación de su personal. Los trabajos que se realizaban en el laboratorio psicométrico consistían

En la aplicación de pruebas de ejecución y papel, a los diferentes candidatos a un empleo y sus conceptos profesionales eran enviados a las empresas que solicitaban el servicio de selección, clasificación y/o evaluación de personal.

A principios de la década de los años 60 llega al país la misión de la organización internacional del trabajo, OIT, para asesorar al gobierno colombiano en el montaje y estructuración del recientemente fundado Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA. En este momento se introduce en nuestro país (...) la técnica de análisis ocupacional, instrumento que permite conocer las funciones y operaciones realizadas en un puesto de trabajo, así como la justificación de los diferentes procesos utilizados en su ejecución (Urdaneta, 1993, citado por Porras, 2016, p. 322).

Según Urdaneta (1993), citado por Porras (2016),

“la influencia del SENA es decisiva para el desarrollo de la psicología organizacional en Colombia” (...), pues gracias a esta entidad, se comenzó a organizar secciones y departamentos de selección, de capacitación y desarrollo, más tarde los servicios de relaciones industriales de la empresa, donde aún tienen cabida los profesionales de la psicología (p. 322).

3.2.3 La modernidad líquida

Las compañías se enfrentan a un gran reto gracias a diferentes fenómenos que acontecen en la actualidad y que obligan a las organizaciones a replantearse las estrategias de motivación para sus empleados. Uno de ellos es la modernidad líquida, término acuñado por Bauman (2016), citado por Hall (2017), quien argumentó que este fenómeno afecta de manera exponencial el mundo laboral puesto que las personas hoy, ingresan a las organizaciones sin tener la expectativa de pasar muchos años ese lugar, todo depende de las reglas cambiantes del mercado. Este factor ha llevado a las empresas a dejar de lado los sistemas rígidos y tradicionalistas para dar paso a modelos contemporáneos de administración del talento humano y nuevos mecanismos de motivación, que conlleven a la fidelización de los empleados, teniendo en cuenta que la alta rotación del personal representa pérdidas financieras, si se considera cada una de las variables de inversión tales como: reclutamiento, selección, entrenamiento, capacitación, dotación, liquidaciones, entre otros, las cuales deben pagarse cíclicamente cada un empleado decide retirarse de la compañía.

3.2.4 Millenials y el mercado laboral

Otro de los fenómenos que influyen el cambio de estrategias en la administración del talento humano es el ingreso de los millenials al mercado laboral, quienes según lo expone Boschma (2007), representarán para el año 2020 más del 35%, de la fuerza laboral. Esta generación afirma el autor, ha adquirido un nivel de conciencia más elevado, viven el quinto nivel de la pirámide de Maslow (1954), la cual constituye la necesidad de autorrealización y no

está impulsada por ninguna carencia sino por el deseo de su propio desarrollo. La generación net reclaman una vida personalizada y valoran poder disfrutar su tiempo libre con amigos y familia por encima de gastar su vida trabajando dado, han reflexionado acerca de que la felicidad no gira en torno de ganar dinero ni poseer pertenencias materiales, sino en poder desarrollar sus talentos y adquirir experiencias extraordinarios en la juventud.

La incursión de estos jóvenes al mundo laboral se ha convertido para las organizaciones en un tema complejo y difícil de abordar gracias a que sus estilos de subordinación y motivación son diferentes a los anteriormente estudiados por los departamentos de talento humano. González (2011), afirma que estos jóvenes denominados: generación Einstein, generación del milenio o generación net, nacidos entre los años 1980 y 2000, tienen una influencia importante en los sistemas de gestión de las empresas dado que representan no solo un reto sino también una oportunidad de migrar de viejas estructuras a modelos contemporáneos más flexibles e incluyentes.

Esta generación según González (2011), ha desarrollado un alto sentido más crítico, se caracteriza por ponderar los beneficios que ofrece una compañía antes de acceder a prestar sus servicios en ella. No tienen como expectativa permanecer por tiempos indefinidos en sus lugares de trabajo como lo hacían sus padres, por el contrario, se proyectan como emprendedores jóvenes y alternan su tiempo entre compromisos laborales, estudio y placer. Los millenials no organizan su proyecto de vida alrededor del trabajo, su compromiso es con su autorrealización y no con las empresas y están conscientes que su permanencia en las compañías será de acuerdo a su propio nivel de satisfacción, cuando no lo encuentran simplemente se van.

Es imperante entonces que las compañías comprendan sus motivaciones particulares: ¿Qué los motiva o atrae? ¿Cuáles son las características principales? ¿Cuáles son sus competencias y aspiraciones y expectativas? ¿Cómo es su estilo de vida? Los intereses y valores de esta nueva fuerza laboral crean gran inquietud al interior de las organizaciones gracias a su gran impacto e influencia para los departamentos de talento humanos, puesto que las estrategias que fueron funcionales en otras épocas con las cuales se lograba atraer, gestionar y fidelizar el talento humano ya no surten el mismo efecto, y en consecuencia, las compañías se ven en la necesidad de replantearse dichas estrategias gerenciales de administración y motivación del talento humano.

3.2.5 La Motivación

La motivación viene de “motus” que traducida al latín significa movimiento. Desde la perspectiva psicológica ha sido ampliamente estudiado el concepto de motivación y han surgido gran cantidad de teorías alrededor de esta temática. Sin embargo, en el ámbito laboral según Donovan (2001), citado por Cid Olmo (2015), se puede definir como un aquellas fuerzas energizantes que originadas tanto dentro como fuera del sujeto dan pie a determinada conducta en el trabajo. Para el autor el contexto laboral es importante tener en cuenta el desarrollo de los tres ejes de la motivación: dirección, intensidad y persistencia.

- **La dirección:** canalización de la energía hacia el logro de una meta
- **La intensidad:** energía que se aplica a las actividades que el empleado realiza.

- **La persistencia:** tiempo en que un empleado mantiene la energía y tiempo que tarde en gastarla (Donovan, 2001; Muchinsky, 2004, citados por Cid Olmo, 2015).

Sin embargo, hay que distinguir que hay dos tipos de motivaciones que activan o frenan el comportamiento del ser humano, la motivación intrínseca y la motivación extrínseca.

Según Csikszentmihalyi & Rathunde, (1993), y Ryan (1995), citados por Ryan y Deci (2000),

El constructo de la motivación intrínseca describe esta inclinación natural hacia la asimilación, el alcanzar dominio, el interés espontáneo, y la exploración que son tan esenciales para el desarrollo cognitivo y social que representan una fuente principal para el individuo de disfrute y vitalidad a través de toda la vida (p. 3).

Por otro Ryan y Deci (2000), argumenta que la motivación extrínseca alude al desempeño de una actividad con el objetivo de obtener algún resultado que le genere una recompensa externa, lo cual minimiza la puesta de marcha de motivación intrínseca, que movilizaría a la persona a realizar “una actividad por la satisfacción inherente que ocasiona la actividad por sí misma” (p. 6).

3.2.5.1 Teorías de la motivación

Toro Álvarez (1992) para la creación del instrumento CMT, hace una descripción de las principales bases teorías desarrolladas a partir de 1940. Algunas de ellas son denominadas teorías de contenido mientras otras están clasificadas dentro de las teorías de procesos.

3.2.5.1.1 Teorías de contenido

Las tres teorías de contenido citadas en Toro Álvarez (1992), se centran en las necesidades específicas o factores intrínsecos que motivan al individuo. Es decir, factores de personalidad que determinan, fortalecen, orientan o detienen las conductas.

- Maslow (1954): Teoría de la jerarquía de necesidades
- McClellan (1965). Teoría de las necesidades aprendidas.
- Herzberg (1966): Teoría bi-factorial de higiene

No obstante, para este trabajo también se tomó como referente de la motivación, la teoría de jerarquía de Adelfer (1972), la cual es una modificación de la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow por lo cual presenta aspectos muy similares.

3.2.5.1.1.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow (1954)

Maslow (1991), en su obra basada en la motivación y la personalidad, argumenta que en cada individuo existe una jerarquía de cinco necesidades y cada nivel debe ser satisfecho para que pueda activarse el siguiente nivel o necesidad de orden superior. Conforme satisface cada necesidad de manera suficiente ya no se motiva el comportamiento y es necesario ascender a la siguiente necesidad. Consideró a las necesidades fisiológicas y de seguridad como necesidades de nivel inferior, cuando estas están satisfechas, el cuerpo cuenta con la disponibilidad mental y

emocional para alcanzar el siguiente nivel. Es decir, las de nivel superior como son: las necesidades sociales, de estima y de autorrealización.

Para el desarrollo de su teoría el autor propone una pirámide que jerarquiza las necesidades:



Figura 2. Pirámide de la jerarquía de las necesidades básicas de Maslow

Nota: fuente tomada de <https://goo.gl/6XHZes>

Necesidades fisiológicas: éstas son las necesidades más básicas en el nivel jerárquico, debido a que las otras necesidades son posteriores a ésta, ya que requieren ser cubiertas antes que cualquier otra necesidad porque son vitales para la sobrevivir, es decir, están ligadas al orden biológico, tales como: respirar, comer, descansar, tener un refugio, beber agua, dormir, tener sexo.

Necesidades de seguridad: son importantes para vivir, pero no son tan relevantes como las de primer nivel. Están orientadas a la protección, el orden, la seguridad personal y la estabilidad. tales como el empleo, los ingresos, la salud, la familia y la seguridad física.

Necesidades de afiliación: Son las necesidades menos básicas como el afecto, el amor, y hacer parte de un grupo social. Aquí, el individuo busca superar los sentimientos de soledad y desea sentirse vinculado afectivamente a ciertas personas. Se pueden hacer más visibles cuando

la persona muestra intenciones de casarse, formar una familia, hacer parte activa de un grupo social entre otras.

Necesidades de reconocimiento: Son las que fortalecen la autoestima. Estas necesidades se dividen en dos: una inferior, que encierra el respeto de los otros, el éxito, la fama, la atención y todo reconocimiento; la superior, establece aquella necesidad de autorespeto, autoconfianza, autoconcepto, independencia y libertad. Es decir, todo el reconocimiento hacia la propia persona, el éxito, los logros y el respeto hacia los otros. Satisfacer estas necesidades genera un sentimiento de seguridad hacia sí mismo, valor propio de sí y el sentirse valioso para la sociedad.

Necesidades de autorrealización: Es el más alto nivel, que tiene que ver con la autorrealización, el desarrollo moral y espiritual, la ayuda a los demás en forma desinteresada y la misión de la vida. En este nivel la persona hace una autoevaluación de su recorrido por su existencia y replantea la forma como la conduce (Maslow, 1991).

3.2.5.1.1.2 Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland (1965).

Mac Clelland (1965), citado por Amorós (2007), enumera la teoría de las necesidades aprendidas en sus tres aspectos: logro, poder y afiliación, en donde se argumenta que “los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas” (p. 87).

McClelland (1965) sostiene que la mayoría de las necesidades de las personas son aprendidas o adquiridas como consecuencia de la interacción con el entorno, en el ámbito socio-cultural. Por tal motivo las personas presentan diversos niveles de necesidades, relacionadas con

los comportamientos aprendidos en los entornos en los que han interactuado y vivido (Pastor Marín, 2015).

Las personas pueden actuar en función de tres factores motivadores diferenciados, según la teoría de McClelland (1965), citado por Amorós (2007):

Necesidad de logro: Se refiere al esfuerzo del individuo para sobresalir por encima de quienes considera su competencia, “el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito” (Amorós, 2007, p. 86). Mc Clelland encontró en sus investigaciones acerca de la necesidad de logro, que estos individuos orientados por esta necesidad buscan hacer mejor las tareas, y estar inmersos en “situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de brindar soluciones a los problemas” (Amorós, 2007, p. 87), y en las que puedan tener metas retadoras. No les gusta el azar de los éxitos dado que asumen la responsabilidad del éxito o fracaso de sus proyectos. Una característica especial, es que estos individuos evitan las tareas muy difíciles, prefieren una oportunidad que les proporcione la posibilidad de “éxito del 50% y una de fracaso de 50%, pues así poseen una buena probabilidad de experimentar sentimientos de logro y satisfacción de sus esfuerzos” (Amorós, 2007, p. 87).

Necesidad de poder: “se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás” (Amorós, 2007, p. 87). Para estos individuos es importante estar a cargo de otros, procurando influenciarlos, disfrutan el liderazgo, son competitivos, se encaminan al “estatus, y tienden a interesarse más por el prestigio y la consecución de influencia sobre los demás, que en el desempeño eficaz” (Amorós, 2007, p. 87).

Necesidad de afiliación: “se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización” (Amorós, 2007, p. 87). Estas personas valoran un clima organizacional grato.

3.2.5.1.1.3 Teoría bi-factorial de la motivación-higiene de Herzberg (1966)

Herzberg (1966), citado por Amorós (2007) se basó en la diferencia entre los factores higiénicos y los factores motivacionales. Herzberg (1966) argumenta “que la relación entre un individuo y su trabajo es elemental y que su actitud hacia su trabajo deriva en éxito/fracaso” (Amorós, 2007, p. 83) de acuerdo con estos dos factores. De alguna manera la teoría Herzberg se relaciona con la teoría de Maslow. El autor afirma que si los factores higiénicos (necesidades fisiológicas y de seguridad) no están cubiertos es imposible despertar la motivación.

Factores de higiene: factores extrínsecos que actúan como recompensas que deben atenderse de manera inmediata, pero que no generan motivación en sí mismas sino satisfacción. Estos factores no deben retirárselos a los empleados, por el contrario, hay que aumentarlos permanentemente para que siga manteniendo el efecto. Estas son entregadas por las empresas tales como: el sueldo, condiciones de trabajo, beneficios, las políticas de administración de la entidad, la supervisión técnica, la relación con jefes, el clima, el reconocimiento, las prestaciones, las relaciones interpersonales y el estatus laboral. Todos estos elementos “se relacionan con los sentimientos negativos de las personas hacia su trabajo y con el ambiente en el cual éste se realiza” (Amorós, 2007, p. 83).

Factores motivadores: estos factores intrínsecos incluyen el trabajo en sí mismo. No tienen que ver con nada que se otorga desde afuera sino más bien con la sensación interna. Estos factores “se relacionan con los sentimientos positivos de los empleados hacia su trabajo, los que a su vez se relacionan con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad del individuo” (Amorós, 2007, p. 83) incluyen: la libertad de acción, progreso, propósito, sentido de realización, ascensos.

3.2.5.1.1.4 Teoría de jerarquía de Adelfer (1972): Existencia, Relación y Crecimiento (ERG).

Alderfer (1969), citado por Araya-Castillo y Pedreros-Gajardo (2013), consiguió remodelar la jerarquía de necesidades de Maslow para ajustarla con los resultados de la investigación empírica. Alderfer (1969), está de acuerdo con el postulado de Maslow, en que los individuos poseen una jerarquía de necesidades, sin embargo, difiere en que no son cinco niveles sino tres los grupos de necesidades fundamentales de las personas (Araya-Castillo & Pedreros-Gajardo, 2013).

Alderfer (1969) citado por Amorós (2007) describe estas tres necesidades fundamentales:

Necesidades Básicas: Necesidades de carácter material, las cuales “se satisfacen con el alimento, el agua, el aire, el sexo, las remuneraciones, las prestaciones y las condiciones de trabajo adecuadas” (Amorós, 2007, p. 86). Estas son equivalentes a las necesidades fisiológicas plantadas por Maslow, solo que reúne las fisiológicas y de seguridad.

Necesidades de relación: “se satisfacen al establecer y mantener relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, con los jefes, subordinados, amigos y la familia” (Amorós, 2007, p. 86), relacionadas con las necesidades de afiliación.

Necesidades de crecimiento: aquellas orientadas al desarrollo personal y profesional y al hallazgo de oportunidades “cuando hace contribuciones creativas o productivas al trabajo” (Amorós, 2007, p. 86). Estas están estrechamente relacionadas con los dos últimos niveles de la pirámide de Maslow, las cuales hablan del reconocimiento y la autorrealización.

No obstante, las divergencias entre estas dos teorías de Maslow y Adelfer, se centran en el aspecto de:

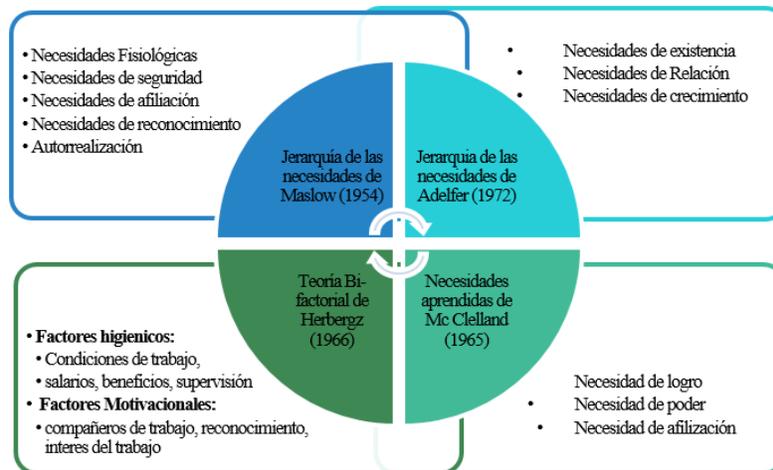
La satisfacción de los grupos diferentes de necesidades. Pues mientras que Maslow afirma que las necesidades no satisfechas motivan y que la necesidad [sic] siguiente de nivel más alto no se activa mientras que no se satisfaga la de nivel inferior, Adelfer afirma que además de este proceso progresivo de satisfacción, también opera un proceso de frustración-regresión, lo cual sugiere que si un individuo se frustra constantemente en sus intentos por satisfacer sus necesidades de crecimiento, surgirá nuevamente en él, la necesidad de satisfacer las del nivel inferior en vez de intentar satisfacer necesidades de crecimiento (Amorós, 2007, p. 86).

3.2.5.1.1.5 Relación entre teorías de contenido

En resumen, los teóricos referenciados para el presente trabajo, coinciden en que los individuos son movilizados por energía que los lleva a querer satisfacer las necesidades que surgen como resultado de sus procesos internos, lo cual le crea tensión y se ve obligado a descargarla. Las literaturas acerca de la motivación difieren en algunos conceptos, en cuanto a que son concebidas desde diferentes perspectivas y pueden abarcar un amplio espectro, sin embargo, unas son complementarias a las otras o sus dimensiones están ajustadas en distinto orden tal como puede apreciarse en la tabla N|6.

Tabla 6.
Teorías de la motivación

Teorías de la motivación	Relación del contenido de las teorías				
Jerarquía de las necesidades de Maslow	Nivel 1 Fisiológicas	Nivel 2 Seguridad	Nivel 3 Afilación	Nivel 4 Reconocimiento	Nivel 5 Autorrealización
Jerarquía de las necesidades de Alderfer	Necesidades de existencia		Necesidades de relación	Necesidad de crecimiento	
Teoría Bifactorial de Herzberg	Factores higiénicos			Factores motivacionales	
	Condiciones de trabajo	Salarios, beneficios y supervisión	Compañeros de trabajo	Reconocimiento	Interés del trabajo
Necesidades aprendidas de McClelland	Necesidad de poder		Necesidad de afiliación	Necesidad de logro	



3.2.5.1.2 Teorías de procesos

Estas teorías describen los procesos a través de los cuales la energía se fortalece, orientan y detienen las conductas en el individuo. Es decir, analizan los procesos de motivación estudiados desde las expectativas que tienen los colaboradores, la finalidad que estos persiguen, y la manera cómo percibe la justicia laboral. Toro Álzate (1992), para la creación del CMT, tomo como referente dos de estas teorías de procesos:

- Adams (1963): Teoría de la equidad
- Vroom (1964): Teoría de las expectativas

Sin embargo, para el presente trabajo también se estudió, la teoría de establecimiento de metas de Locke (1968), teniendo en cuenta que laboran personas con estudios superiores, con una alta capacidad para colaborar en el establecimiento de sus propias metas y cooperar en su retroalimentación.

3.2.5.1.2.1 Teoría de la equidad o justicia laboral de Adams (1963)

Adams (1963) citado por Toro Álzate (1992), complementa las teorías de la motivación con esta, que hace referencia a la valoración que hacen los empleados respecto, a la relación que establecen entre su esfuerzo por la dedicación a la tarea y la recompensa que recibe por este esfuerzo. La manera cómo perciben estas recompensas, dadas por el sentimiento de justicia derivado de la comparación de las recompensas que recibe por parte de la empresa (factor interno) y las recompensas que reciben otros por trabajos en condiciones laborales semejantes (factor externo). Si las recompensas son equivalentes, los empleados pueden sentirse motivados, pero si por el contrario perciben la relación como desigual, hay inequidad y se ve a sí mismo remunerado de manera insuficiente o desmedida puede generarse desmotivación o comportarse de determinada manera.

Cuando el empleado percibe inequidades, intenta equilibrar la situación con la intención de corregir las diferencias por diferentes vías:

1) distorsionar las entradas o salidas de otros, 2) comportarse de alguna manera que indujera a otros a cambiar sus entradas o salidas, 3) comportarse de alguna manera que cambiara sus propias entradas o salidas, 4) elegir una persona diferente como punto de comparación, o 5) renunciar a su empleo (Adams, 1965, citado por Robbins & Coulter, 2005, p. 403).

Existen tres categorías contra las cuales el empleado hace comparación: los demás, el sistema y uno mismo:

Los demás: son “empleos similares en la misma organización, pero también incluye amigos, vecinos o profesionales asociados. Con base en lo que oímos en el trabajo o leemos en los periódicos o revistas comerciales, los empleados comparan su sueldo con el de otros” (Robbins & Coulter, 2005, p. 404).

El sistema: hace referencia a las “políticas y procedimientos organizacionales de remuneración y la administración del sistema. Cualquier precedente que haya establecido la organización con respecto a la asignación de pagos es un elemento importante en esta categoría” (Robbins & Coulter, 2005, p. 404).

Uno mismo: comparación con experiencias personales, trabajos anteriores, los contactos pasados, los compromisos familiares (Robbins & Coulter, 2005).

Para Adams, en aras de minimizar estas percepciones, las directivas deben pensar ampliamente sobre la participación abierta de la información y la forma de tomar las decisiones de distribución, pues si bien es cierto que ellos tienen la autonomía para la toma de dichas decisiones, hacerlo de manera contraria creará una sensación de injusticia en el ambiente y como consecuencia se presentarán diferentes acciones negativas por parte de los empleados. Así mismo deben realizar

Procedimientos congruentes [transparentes] y no tendenciosos, y participar en prácticas similares para aumentar la percepción de la justicia de los procedimientos. Al aumentar la percepción de la justicia de los procedimientos [puede entenderse como una decisión estratégica si se quiere, puesto que] los empleados podrán ver a sus jefes y a la organización de manera positiva, aunque

estén insatisfechos con los pagos, las promociones y otros resultados personales (p. 404).

3.2.5.1.2.2 Teoría de las expectativas de Vroom (1964)

Vroom (1964) considera que la motivación de un empleado en el ambiente laboral, está dada por los objetivos y las metas que éste quiere lograr en su trabajo, así como de las probabilidades reales de poder conseguirlos dado que el resultado no solo depende de él en la realización de la tarea, sino que además influyen otras variables externas, que se encuentran por fuera de su control.

El esfuerzo que un empleado desarrolla para realizar su labor, se enfoca en tres relaciones según Vroom (1964):

- Relación esfuerzo-desempeño: la probabilidad que el empleado percibe al ejecutar determinada cantidad de esfuerzo, llevándole al desempeño (García Sanz, 2012).
- Relación desempeño-recompensa: probabilidad del empleado de “desempeñarse a un nivel determinado, esto lo conducirá al logro de un resultado deseado” (García Sanz, 2012, p. 18).
- Relación recompensas-metas personales: probabilidad de que “las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que le sean” (García Sanz, 2012, p. 18).

Así, Vroom (1964) propone que la tendencia del empleado a manejarse de determinada forma, depende en gran medida de la expectativa de que la acción estaría recompensada por un

determinado resultado, y además de lo seductor que ese resultado sea para el empleado. Es decir, el colaborador se encontrará motivado para realizar un gran esfuerzo, siempre que considere que este vale la pena dado la buena calificación que pueda obtener de su desempeño; y, en consecuencia, pueda lograr recompensas por parte de la entidad, para de esta manera poder satisfacer sus metas individuales.

3.2.5.1.2.3 Teoría del establecimiento de las metas o la finalidad de Edwin Locke (1968)

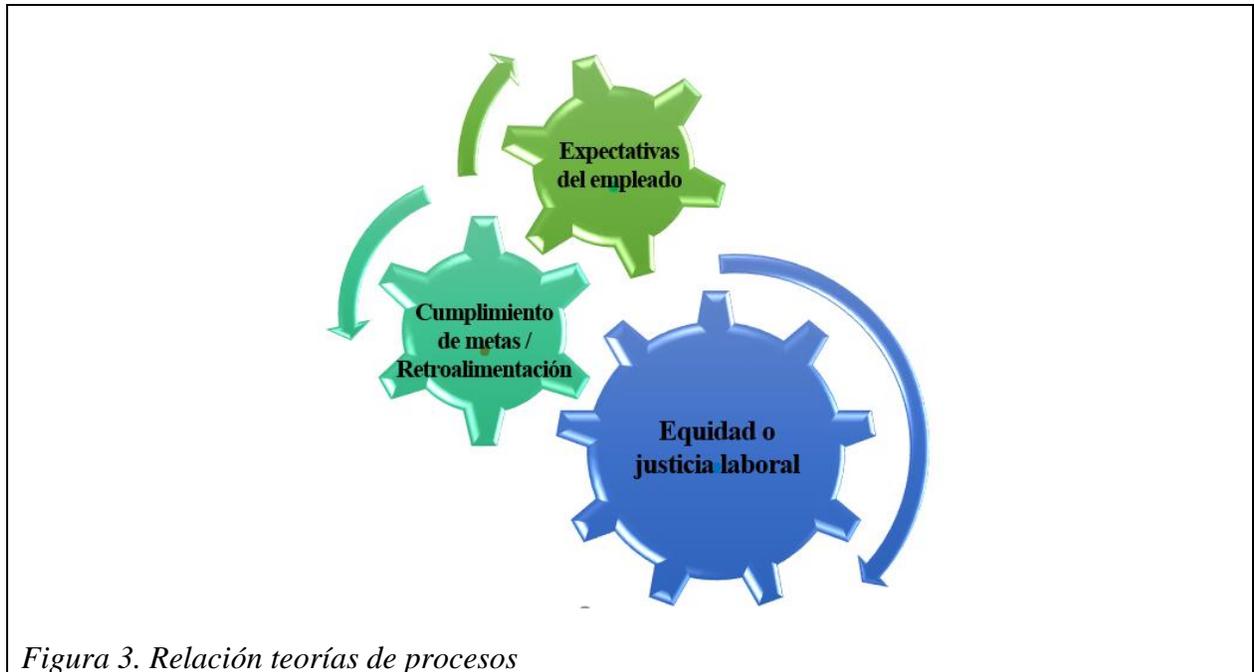
Locke (1968), citado por Peña (2015), aporta la teoría del establecimiento de metas, enfoque cognoscitivo que plantea que los propósitos del individuo dirigen su actuar. Locke (1968) afirma que las metas específicas y las difíciles son las que conllevan a que las personas presenten un alto desempeño en las tareas que realiza dado que cuando el ser humano trabaja orientado hacia una meta, se crea un estímulo interno ayudado de la retroalimentación, por lo cual se puede ejercer hasta lograr la meta unos niveles de esfuerzo más altos, o, por el contrario, disminuirlos y hasta abandonarlos.

“La motivación que el trabajador desarrolla en su puesto de trabajo es un acto consciente y su nivel de esfuerzo o ejecución estará en función del nivel de dificultad de las metas que se proponga alcanzar” (Locke, 1968, citado por García Sanz, 2012, p. 19). Esta teoría es ampliamente aplicada por los departamentos organizacionales al momento de definir los objetivos, responsabilidades y funciones del empleado. Para el autor, un aspecto positivo será que el mismo empleado participe para establecer sus propias metas dado que se obtiene un alto desempeño en la mayoría de los casos, aceptación de una meta con niveles de dificultad y un mayor compromiso por el simple hecho que él ha participado en su elaboración. Para Locke

funciona igual en la retroalimentación, cuando es autogenerada, resulta muy eficiente ya que el empleado es capaz de monitorear su progreso, sin dejar de lado la retroalimentación externa y objetiva.

3.2.5.1.2.4 Relación Teorías de procesos

Tal como las teorías de contenido, en las teorías de procesos existe correlación, dado que cada uno de los autores aporta aspectos importantes para el constructo de la motivación. Las expectativas que tiene el individuo frente a su empleo, la manera como se establecen los indicadores de cumplimiento de metas junto con la retroalimentación de su gestión, sumado a la manera cómo éste percibe la justicia laboral y la recompensa a sus esfuerzos, son factores de vital importancia para que el individuo pueda llevar a cabo sus tareas de manera eficaz y eficiente poniendo al servicio de una meta toda su energía y potencial. Por tanto estos aportes no deben entender como elementos aislados sino complementarios el uno del otro.



3.2.6 ¿Qué motiva a los profesionales?

Otro de los aspectos a tratar, es el hecho de las motivaciones de los profesionales, que difieren en gran medida de quienes no lo son. Al respecto Robbins (2004), afirma que para motivar a los profesionales hay que tener en cuenta algunas variables, puesto que la recompensa principal por su trabajo es el trabajo mismo. El dinero y las promociones ocupan un lugar bajo en la lista motivaciones dirigidas hacia un profesional, ya que si este disfruta lo que hace y se siente bien recompensado, estará orientado al desafío laboral dado que debe enfrentar problemas y encontrar soluciones y esto representa para el profesional un reto personal. Otra variable es que estos valoran el apoyo que les brinda la compañía y el logro que obtienen como fruto de su esfuerzo, lo cual los lleva a sentir que el trabajo que están realizando es importante. Pese a que esta variable aplica para la gran mayoría de empleados, los profesionales tienden a centrarse en su trabajo de manera diferentes, poniendo todo su interés como si fuera el proyecto más

importante en su vida, por el contrario, las personas que no gozan de una profesión, tienden a poner su atención en múltiples factores de supervivencia, los cuales pueden compensar las necesidades no satisfechas que presenta.

3.2.7 Planes de compensación laboral

Cuando se hace referencia al término compensación, es normal que los empresarios piensen en términos financieros y lo traduzcan en términos de costos de operación. Es importante retribuir el esfuerzo realizado por un empleado en dinero en efectivo, sobre todo porque este aspecto comprende el principio fundamental de la relación laboral, sin embargo, es aún más importante entender que existen otro tipo de compensaciones necesarias para elevar la motivación y satisfacción del empleado ya que lo hace sentir valorado por la organización a la cual presta sus servicios.

3.2.7.1. Historia de la compensación

Siguiendo a Alarcón, Flórez, y Sierra (2006), en los modelos de recompensa total la compensación es el componente primordial para lograr motivar, satisfacer y retener el talento humano. “La compensación es el primer aspecto del contrato de trabajo que se tienen en cuenta y es catalogado como una forma aceptable de remunerar monetariamente el tiempo, esfuerzo y capacitaciones de los trabajadores” (p. 55),

Los sistemas de remuneración establecidos para compensar el trabajo de las personas han ido evolucionando a través del tiempo, en primera instancia eran otorgados en especie y luego

pasaron a ser de tipo monetario. Según (Gómez, 1967), las primeras nociones que se tiene de compensación del trabajo data de época de la esclavitud, donde a cambio de ejercer pesadas labores, los esclavos no recibían dinero, pero en contraprestación recibían alimentación y vivienda. Lugo de la extinción de las prácticas de esclavitud, llega la servidumbre en el siglo XVII, donde el hombre gozaba de determinada libertad pese a que le debía sus respetos, servicios y trabajo al señor feudal.

En la edad media se da inicio a la artesanía, Según Gómez, (1967), este momento histórico es de vital importancia dado que el hombre por fin pudo declararse libre, destinar el fruto de su trabajo para su propio bienestar y puedo así mismo vender sus productos en los mercados. No obstante, es en el siglo XIX con la llegada de la revolución industrial cuando se instauran los conceptos de salario. El ingeniero Bedaux (1886) quien seguía las teorías de Taylor, dio origen a lo que hoy se conoce como *salario con incentivos*. El lema principal de Bedaux (1886) era: “la explotación racional de la energía humana” (Beaux, 1886, citado por Gómez, 1967, p. 69). A su vez Mayo (1886), citado por Gómez (1967) empezó a crear condiciones más propicias y consideradas para los trabajadores, dando como resultado la introducción de la era de las relaciones humanas en el ámbito laboral, con el fin de lograr equilibrio entre el máximo rendimiento del empleado, la integridad de su salud física y la dignificación como ser humano.

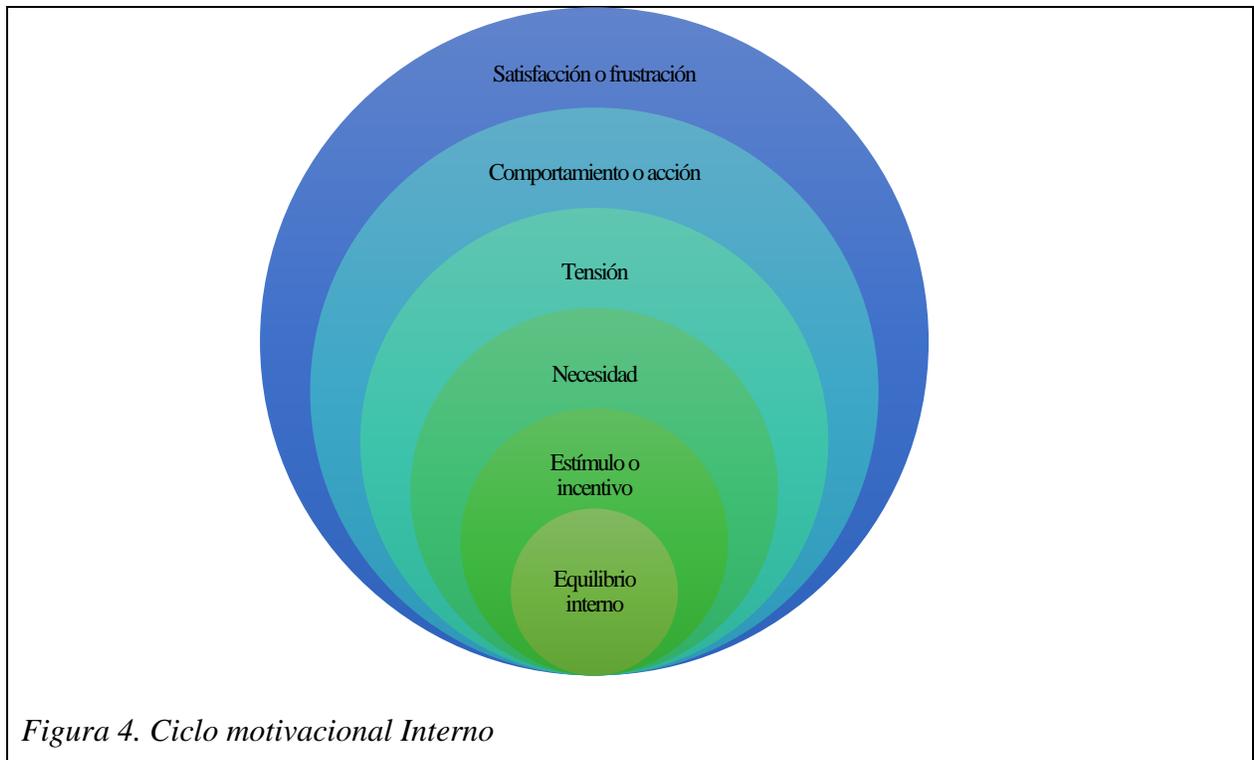
Posteriormente en 1918, llega la segunda revolución industrial, periodo inmediatamente después de la primera guerra mundial, donde las condiciones salariales sufren enormes transformaciones gracias a que surgen los sistemas de compensación, salarios fijos, participación de los colaboradores tanto en la dirección como en las utilidades de las empresas, entre otros beneficios. En adelante las organizaciones han desarrollado mecanismos que eleven la

productividad del empleado y minimicen el absentismo laboral y la rotación del personal (Gómez, 1967).

3.2.7.2 Incentivos pecuniarios y no pecuniarios

Es importante comprender que las compensaciones que se otorgan a un empleado como recompensa a su esfuerzo, pueden contener diferentes características. Para el presente trabajo, se tuvo en cuenta planes de compensación enfocados a incentivos de carácter pecuniario y no pecuniario. La palabra pecuniario, tiene origen etimológico derivado del latín *pecuniaris*. *pecunia*, significa dinero y *ario* traduce pertenecía.

Afirma Chiavenato (2000), que las individuos obedecen a un ciclo motivacional, el cual inicia cuando éste siente una necesidad, la cual genera grados de tensión y rompe con el equilibrio interno y debe ser satisfecha, lo que da como resultado el inicio de un comportamiento para descargar dicha tensión. Si la necesidad logra satisfacerse, el individuo vuelve a su estado de equilibrio interno, de lo contrario, quedará sumido en una sensación de frustración.



Al respecto de los planes de compensación que implementan las organizaciones para lograr potencializar la motivación en sus empleados, afirma Luthans (2008), citado por Fernández (2010), que las gerencias equivocadamente piensan que deben diseñar los dichos planes enfocados en el otorgamiento de dinero en efectivo, ya que para el empleado este elemento es primordial. Sin embargo, pese a que el dinero es la base fundamental de la relación laboral y forma parte de las recompensas como factor movilizador, es decir, hace parte de la ecuación, no es la ecuación total, por lo tanto no es la única estrategia recomendada para implementar en estos casos, puesto que el empleado desea recibir otro tipo de recompensas como mecanismos funcionales tales como el reconocimiento al mérito o la promoción de un empleado y desafortunadamente rara vez se hace uso de estas herramientas que pueden arrojar muy buenos resultados.

Otro teórico que resalta la importancia de establecer planes de desarrollo personal y profesional en las organizaciones para satisfacer las necesidades de los empleados es Max-Neef (1993). El autor propuso la teoría del desarrollo a escala humana, argumentando que las necesidades axiológicas y existenciales del ser humano deben ser satisfechas a través del empleo, pues el sujeto, en el ámbito laboral alcanza su desarrollo personal y colectivo puesto que los factores sociales se potencializan sin anular los individuales.

Max-Neef (1993), afirma que anteriormente el empleado era tratado como parte de la mercancía de las organizaciones y su estabilidad y condiciones estaban sujetas a la oferta y la demanda, sin tener en cuenta que este representa para la organización y para el entorno en general, la movilización de las energías sociales, además que pone al servicio de las compañías su potencial, experiencia y creatividad, por lo que más que un recurso humano, es un gran gestor de los recursos de la organización.

Tabla 7.
Matriz de las necesidades Manfred Max-Neef

	Ser	Tener	Hacer	Estar
Subsistencia	Toma de iniciativas	Capacidad de finiquito	Edificar Escuela Normal Superior Fidela Amparan	Conciencia de los recursos naturales humanos
Protección	Personalidad	Respeto por el núcleo familiar	Concientizar	Integración
Afecto	Solidaridad	Entrega mutua	Criticar constructivamente	Espacios de encuentro
Entendimiento	Armonía, conciencia	Perseverancia	Valores virtudes personales	Comunicación sin discriminación familia, escuela y comunidad
Participación	Iniciativa, humanidad crítica, diálogo	Respeto de los derechos humanos	Dialogar	Fábricas y universidades
Ocio	Predisposición, originalidad	Imaginación	Recrearse	Lugares de encuentro
Creación	Imaginación	Originalidad	Trabajar	Ámbitos de producción
Identidad	Autenticidad	Personalidad	Asumir	Participar en el medio social

integrada				
Libertad	Respeto	Responsabilidad	Tomar conciencia	Disponer de ámbitos propicios

Nota: fuente Matriz de síntesis positiva (Mendoza, Argentina) descrito por Max-Neef (1993, p. 81).

A su vez, Juárez (2014), considera que los planes de desarrollo personal y profesional conocidos en las empresas como planes de compensación laboral, planes de bienestar, o programa de incentivos, deben comprenderse como las estrategias de remuneración que recibe un empleado a cambio de su trabajo y que este debe estar constituido por dos componentes fundamentales: el primero corresponde al salario o sueldo, prestaciones sociales e incentivos de carácter pecuniario y no pecuniario que pueden otorgarse tanto en dinero como en especie y el segundo componente corresponde a la satisfacción que los empleados obtienen con la ejecución de sus labores y condiciones en que estas se lleven a cabo. Algunos de los aspectos que engloban el segundo componente según Juárez (2014), corresponden a la cultura organizacional, estilos de dirección, condiciones de seguridad y políticas generales de las compañías.

Fernandez (2008), también ha realizado estudios al respecto de los planes de compensación laboral y argumenta que de manera errónea se ha considerado el dinero como un factor con efecto motivante para los empleados, manteniendo las prácticas de administración científicas del siglo XX. Considera que el dinero juega un papel importante, pero que no son las recompensas extrínsecas las que motivan al ser humano, sino las que tienen un carácter intrínseco, porque estas aportan un valor superior de desempeño a la perspectiva individual.

Fernández (2008), Tomando como bases teóricas: los factores higiénicos y satisfactorios de Herzberg (1966), y el desarrollo a escala humana de Max-Neef (1993-1994), quien considera que las necesidades humanas individuales son comunes a todas las personas, mientras la satisfacción esta mediada culturalmente, propone un modelo que considera capaz de re-

conceptualizar la motivación integral humana en el ámbito laboral. Este representa un modelo funcional de la satisfacción total del empleado considerando la influencia de los aspectos monetarios y no monetarios que recibe un colaborador como compensación a su labor.

Así, para Fernández (2008) los componentes fundamentales son:

- **Monetario:** en el que se dan dos elementos:
 - Pagos: comprende sueldo base, incentivos monetarios, horas extras, utilidades.
 - Beneficios: permisos con tiempo pago, seguros, asignaciones por eventos como nacimientos, matrimonios, grados y fallecimientos, programas de balance de vida, préstamos de libre inversión entre otros.

- **No monetario:**
 - Oportunidades de desarrollo: plan carrera, desarrollo de competencias, capacitación, promoción o ascensos, participación en proyectos importantes.
 - Condiciones y características propias del trabajo: naturaleza del trabajo, impacto de la propia contribución, autonomía para toma de decisiones, flexibilidad horaria.
 - Ambiente y relaciones del trabajo: trato igualitario, ambiente laboral o clima, buenos estilos de dirección, calidad de vida/ equilibrio vida- trabajo, instancias de participación.
 - Características de la organización que satisfacen la afiliación: estabilidad laboral, título de nivel o cargo, prestigio de la empresa, reputación de división y equipo (Fernández, 2008).

Morales y Velandia (1999), y Fernández (2008), coinciden en que el sistema salarial o de compensaciones comprende políticas, planes, programas, y objetivos de compensación traducidos en salarios, prestaciones sociales, y beneficios tangibles o intangibles que sobrevienen de la relación laboral. Los autores sostienen que las compensaciones empresariales buscan la interacción de dinámica entre los indicadores esperados en una organización, el desempeño de sus colaboradores a nivel personal y grupal y la satisfacción de los mismos.

Para este efecto, afirman Morales y Velandia (1999), es necesario llevar a cabo en una etapa inicial, el análisis de cada uno de los puestos de trabajo con sus niveles de complejidad y responsabilidades establecidas a una sola persona. Esta es la manera de definir efectivamente los sueldos y salarios en línea con la misión, visión y cultura organizacional. En una segunda etapa se deben definir los incentivos o compensaciones que se implementaran como recompensa adicional para motivar a los empleados. Para los autores Morales y Velandia (1999), crear e implementar estrategias de compensación laboral al interior de las organizaciones es más que necesario, un aspecto clave, por lo cual se debe tener muy bien definidos cuales son los objetivos que se desean alcanzar y llevarlos a cabo a través de la planeación, organización, control, comunicación y evaluación de los planes compensatorios.

4 Fase del actuar

La tercera fase del proceso praxeológico, mencionada por Juliao (2011) es la fase del actuar, en ella se da respuesta a la pregunta ¿qué hacemos en concreto?

Es una etapa fundamentalmente programática, en la que el profesional/praxeólogo construye, en el tiempo y el espacio de la práctica, la gestión finalizada y dirigida de los procedimientos y tácticas, previamente validadas por la experiencia y planteados como paradigmas de la acción. En esta etapa la Praxeología instruye y guía la praxis, el profesional/praxeólogo se convierte en quien ilumina al practicante, sobre todo cuando él mismo es un practicante/profesional; se pasa, entonces, de la investigación experimental a la aplicación práctica. Cuando se llega a este momento, se comprende que actuar no es únicamente la aplicación de políticas, estrategias o tácticas venidas de fuera. Un mejor conocimiento de sí mismo, del medio, de los diversos actores conduce a un rigor en la formulación, la planeación y la elaboración estratégica de la acción, que se desea, al mismo tiempo, eficiente y eficaz. Es así como el profesional/praxeólogo buscará precisar bien los objetivos, los cuales le permitirán discernir mejor los núcleos de la acción, los medios y las estrategias. (Juliao 2011, pp. 136-137).

4.1 Estrategia de intervención

Respondiendo a las necesidades manifiestas y oportunidades de mejora identificadas en la práctica profesional, se realizó la intervención enfocada a diseñar un plan de compensación laboral orientado a otorgar incentivos pecuniarios y no pecuniarios con el propósito dar respuesta a la problemática de ausencia de plan de incentivo para los empleados de Cotrading Group. Dicho plan fue presentado a la gerencia y aprobado por la misma, considerando que es una inversión viable, y que puede generar retorno a mediano plazo para la compañía.

4.1.1 Justificación

El capital humano es el activo más valioso dentro de cualquier organización, el cual debe ser constantemente desarrollado y motivado, ya que esto influye directamente en el desempeño del empleado y por ende el alcance de los objetivos de la organización. Desde la revolución industrial, cuando apenas se podían vislumbrar las teorías clásicas de Taylor y Fayol, los empresarios han pensado que el dinero es la recompensa motivacional más relevante para sus colaboradores. Es cierto que este factor cumple una función importante no solo porque representa el factor primordial de la relación laboral, sino porque incide en la motivación de los empleados. Sin embargo, este no es el único factor que dirige la motivación hacia el logro de las metas, tanto las motivaciones intrínsecas como las extrínsecas juegan un papel determinante al momento de canalizar la energía y ponerla al servicio de la consecución de los objetivos de una organización. Por tal motivo, se hace imperante que las empresas comprendan la importancia de diseñar e implementar estrategias para motivar a su personal basadas en la construcción de planes,

programas o políticas de bienestar laboral enfocadas a contribuir con el desarrollo personal y profesional de los empleados.

Siguiendo a Wilson (1971) citado por Chiavenato (2000):

La recompensa o incentivo es alguna gratificación tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se hace miembro de la organización (decisión de participar) y, una vez en la organización contribuyen con tiempo, esfuerzo u otros recursos validos (decisión de producir). Cualquiera que sea el propósito, el producto o la tecnología de la organización es fundamental mantener el equilibrio (p. 402).

La construcción de un plan de compensación laboral en Cotrading Group es una estrategia de motivación que puede generar resultados efectivos por tres razones fundamentales: En primer lugar, porque los empleados al sentirse valorados, pueden aumentar su motivación, nivel de productividad y trabajar en pro de la consecución de los objetivos de la compañía. En segundo lugar, porque este tipo de estrategias ayudan a fortalecer las estructuras organizacionales, sobre todo cuando no se cuenta con un departamento de talento humanos al interior de la organización, y en tercer lugar, porque según los resultados de la aplicación de la batería de instrumentos para la evaluación del factor de riesgos psicosocial, el MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL requiere que las empresas focalicen programas, planes y acciones dirigidos a la prevención y control orientado a atenuar el riesgo.

4.2 Objetivo general

Crear estrategias de motivación laboral por medio del diseño de un plan de compensación laboral dirigido a los empleados de Cotrading Group, que contribuya a su desarrollo personal y profesional.

4.2.1 Objetivos específicos

- Diagnosticar la problemática a intervenir, a través de la triangulación de la información obtenida: técnica de observación participativa, información del perfil sociodemográfico e informe de resultados de la batería de instrumentos para la evaluación de los factores del riesgo psicosocial.
- Reconocer los factores priorizados por los empleados, a través de la encuesta de preferencias, para la construcción del plan de compensación laboral.
- Identificar a través de la aplicación del CMT, los factores motivacionales de los empleados de Cotrading Group, para orientar el plan de compensación laboral según los resultados.
- Diseñar un plan de compensación laboral, orientada a otorgar incentivos pecuniarios y no pecuniarios.

4.3 Actividades a desarrollar

Tabla 8.
Actividades

<p>Objetivo General: Crear estrategias de motivación laboral por medio del diseño de un plan de compensación dirigido a los empleados de Cotrading Group, que contribuya a su desarrollo personal y profesional.</p> <p>Responsable: Jenny Liseth Usuga Orrego</p>					
Objetivo específico	Actividades	Recursos	Metas	Indicador	Medio de verificación
Diagnosticar la problemática a intervenir, a través de la triangulación de la información obtenida a: técnica de observación participativa, información del perfil sociodemográfico e informe de resultados de la batería de instrumentos para la evaluación de los factores del riesgo psicosocial.	Analizar todos los datos obtenidos para escoger la problemática a intervenir.	Humanos: practicante de Psicología. Documento del perfil sociodemográfico de la compañía y resultados de la aplicación de la batería de riesgo psicosocial.	Establecer la problemática a intervenir.	100% de cumplimiento	Documento perfil sociodemográfico de la compañía Cotrading Group e informe de resultados de la aplicación de batería para la evaluación de factores de riesgo psicosocial.
Reconocer los factores priorizados por los empleados, a través de la encuesta de preferencias, para la construcción del plan de compensación laboral.	Realizar la encuesta de preferencia de incentivos a los empleados y analizar los resultados, los cuales se tuvieron en cuenta para la construcción del plan de compensación.	Humanos: practicante de Psicología, personal de la compañía. Financieros: Encuestas, bolígrafo Tecnológicos: Encuestas diligencias	Conocer las preferencias de incentivos que desean recibir los empleados de Cotrading Group.	100% de cumplimiento	Encuestas diligenciadas y calificadas.
Identificar a través de la aplicación del CMT, los factores motivacionales de los empleados de Cotrading Group, para orientar el plan de compensación laboral según los resultados.	Aplicación de instrumento CMT a 9 empleados de la compañía y posterior análisis de los resultados.	Humanos: practicante psicología, personal de la compañía. Financieros: Pago de la calificación de la prueba por la universidad San Buenaventura, compra de cuadernillo de prueba CMT, hojas de respuesta, lápiz, borrador. Tecnológicos: ordenador	Identificar los estilos motivacionales de los empleados de Cotrading Group con el fin de construir un plan de compensación que se acerque a las necesidades reales de sus empleados.	100% de cumplimiento	Resultados físicos de la prueba CMT.
Diseñar un plan de compensación laboral,	Diseñar el plan de compensación laboral	Humano: Practicante de psicología Tecnológicos: ordenador para elaborar el	Diseñar e Implementar el plan de compensación	100% cumplimiento	Plan de compensación laboral, documentado para la compañía, el cual se

orientada a otorgar incentivos pecuniarios y no pecuniarios	para los empleados de Cotrading Group.	plan de compensación laboral. Financieros: costo del plan total de acuerdo a los beneficios que se vayan otorgando.	laboral para que empiece a regir desde diciembre de 2017.	encuentra implementado durante el periodo de 2018.
---	--	---	---	--

4.4 Recursos y propósitos de las actividades

4.4.1 Encuesta de preferencia de inventivos.

La encuesta de preferencias (ver anexo 1), fue realizada con el fin hacer partícipes a los empleados en la construcción del plan de compensación, por medio del conocimiento de sus preferencias. En ella participaron (9) personas, que representan el 100% de la población empleada. La encuesta consiste en calificar cada una de las áreas de acuerdo al orden de importancia, siendo (1) la de mayor importancia y (7) la de menor relevancia respectivamente.

Tabla 9.

Resultado de la encuesta de preferencia de incentivos:

ÁREA	CALIFICACIÓN							POBLACIÓN
	1	2	3	4	5	6	7	
Área laboral	6 67%	2 22%	1 11%	0%	0%	0%	0%	9
Área educativa y profesional	2 22%	6 67%	1 11%	0%	0%	0%	0%	9
Área Salud	0%	0%	1 11%	6 67%	2 22%	0%	0%	9
Área calidad de vida	0%	0%	0%	0%	0%	7 78%	2 22%	9
Áreas social, familiar, y personal	1 11%	0%	4 44%	2 22%	2 22%	0%	0%	9
Área deportiva	0%	1 11%	2 22%	1 11%	3 33%	0%	2 22%	9
Área artística y cultural	0%	0%	0%	0%	2 22%	2 22%	5 56%	9

- **Área Laboral:** planear acciones orientadas al crecimiento laboral, representa para el empleado el incentivo más importante, el cual quedo en primer lugar con un 67% de preferencia.
- **Área educativa y profesional:** representa la segunda opción que prefieren los empleados, representada por un 67% de preferencia.

- **Área social, familiar y personal:** también logro ocupar un puesto impórtate como tercera opción para los empleados con un 44% de preferencia.
- **Área salud:** está ubicada en cuarto lugar de preferencia para los empleados 67%.
- **Área deportiva:** está ubicada en un quinto lugar, lo cual refleja poca preferencia por crear incentivos enfocados a esta área, con un 33% de representación.
- **Área calidad de vida de vida:** sexto lugar, lo cual indica poca inclinación a motivarse por otorgamiento de incentivos de este tipo, con un 78%.
- **Área artística y cultural:** séptimo lugar, que indica la poca preferencia de incentivos orientadas a diseñar incentivos para promover la participación es este tipo de actividades, con un 56% de representación.

4.4.2 Cuestionario de motivación para el trabajo CMT, Fernando Toro (1992):

La aplicación de este instrumento tuvo como propósito identificar los factores motivacionales de los empleados, para de diseñar un plan de compensación que contribuya al desarrollo personal y profesional de cada uno de los colaboradores.

Ficha técnica del cuestionario de motivación para el trabajo:

- **Nombre:** Cuestionario de Motivación para el Trabajo CMT.
- **Autor:** Fernando Toro Álvarez
- **Administración:** Individual y Colectiva
- **Duración:** Entre 20 y 35 minutos

- **Aplicación:** Para personas con bachillerato o carreras profesionales.
- **Calificación:** Puede hacerse manualmente o con el programa de computador

4.4.3 Factores motivacionales que evalúa el CMT:

Esta prueba es de carácter psicométrico. Está compuesta por (3) dimensiones que a su vez contiene (5) ítems, los cuales miden los factores internos de motivación, los medios preferidos para obtener retribuciones, el perfil de incentivos valorados o condicionamientos motivacionales externos (ver tabla 10).

Tabla 10.
Resultados generales del CMT

CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	PROMEDIO
LOGRO	40	42	63	80	42	42	46	63	60	33%
PODER	48	55	78	66	48	48	48	52	45	22%
AFILIACIÓN	50	45	33	63	43	43	57	54	47	11%
AUTORREALIZACIÓN	77	80	57	26	73	73	60	55	77	78%
RECONOCIMIENTO	62	55	57	53	68	67	68	62	53	56%
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	PROMEDIO
DEDICACIÓN A LA TAREA	58	70	73	34	70	70	65	55	70	67%
ACEPTACIÓN DE AUTORIDAD	48	47	43	64	50	50	61	72	50	33%
ACEP. NORMAS Y VALORES	45	44	64	68	60	60	57	48	53	22%
REQUISICIÓN	76	67	61	52	61	61	45	61	58	67%
EXPECTACIÓN	55	49	40	69	40	39	55	49	48	11%
CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	PROMEDIO
SUPERVISIÓN	45	63	54	60	68	69	66	38	50	44%
GRUPO DE TRABAJO	61	61	43	40	39	39	78	68	58	44%
CONTENIDO DE TRABAJO	64	58	64	39	45	45	63	50	50	22%
SALARIO	68	64	53	74	55	55	45	69	62	56%
PROMOCIÓN	39	34	65	56	69	69	46	48	57	44%

4.4.3.1 Factores internos de motivación.

Logro (LOG): este logro estuvo presente en el 33% de la población evaluada de Cotrading Group. Se caracteriza por el comportamiento del sujeto, de intentar aventajar a otros con el propósito de obtener resultados excelentes. El empleado es competitivo y busca crear propuestas novedosas. Un aspecto importante para el empleado es que la tarea debe tener un nivel de dificultad media o alcanzable. Si el nivel de dificultad es baja, pierde interés en la tarea, si por el contrario es muy alta y alta (inalcanzable) siente que no vale la pena hacer el esfuerzo porque no alcanzará la meta.

Poder (POD): representado en un 22% de la población evaluada. Este factor se manifiesta con el deseo por ejercer dominio, control o influencia sobre las otras personas. Es común en las personas que les gusta los cargos de mando, y puede ejercer control y supervisión desde su rol.

Afiliación (AFI): solo el 11% de la población evaluada posee este factor, el cual sugiere que la calidez de la relación es relevante para la persona que posee lo posee, ya que valora los esfuerzos que realiza la organización por consolidar relaciones de cordialidad y amistad entre sus empleados.

Autorrealización (AR): el 56% de la población de Cotrading Group poseen este factor, el cual se caracteriza por la necesidad de aplicar habilidades y conocimientos en el desarrollo de las tareas. El empleado siente placer y desarrolla sus actividades aplicando lo aprendido, y mejorándolo con la práctica dado que la tendencia es realizarse a sí mismo tanto como le sea posible.

Reconocimiento (REC): este factor también represento el 56% de la población evaluada, el cual se orienta a los comportamientos de captar la atención de los otros, sentirse aceptado, admirado, exaltado, aplaudido, y valorado, por lo que es, sabe, y hace en el ámbito laboral. Posee

una característica especial y es la importancia que se le da a la actitud del jefe directo, responsable de emitir el comportamiento gratificante hacia el empleado.

4.4.3.2 Medios preferidos para obtener retribuciones.

Dedicación la tarea (DT): esta fue una de las representaciones más altas de la población evaluada, con el 67%. Se caracteriza por la dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa con el fin de demostrar responsabilidad. Se pone al servicio de la tarea todas las competencias, medios y recursos con que el individuo cuenta.

Aceptación de la Autoridad (AA): el 33% de la población posee este factor que se orienta a la aceptación, acato y respeto tanto por las personas embestidas de autoridad como de las normas, reglamentos, estatutos, órdenes e instrucciones impartidas dentro de la compañía. En algunos casos el empelado sabe que este es un medio para conseguir determinados beneficios sin que eso signifique necesariamente que sea una persona respetuosa de las órdenes impartidas por la autoridad.

Aceptación de Normas y Valores (ANV): el 22% de los empleados posee este factor, el cual hace referencia a las situaciones en las cuales el empleado desea que sus condiciones laborales mejoren, por lo cual opta por respetar y acatar todas las ordenes de las personas embestidas de autoridad, y asume como como propios los principios, creencias, valores, políticas de la empresa para contribuir al logro de los objetivos.

Requisición (REQ): este factor muestra gran tendencia, con un 67%, en los empleados de Cotrading Group, lo que sugiere que buscan obtener retribuciones o mejores condiciones laborales deseadas e intentan influir directamente sobre la persona, fuente o medio que pueda

otorgársela, a través de comportamientos asertivos. Requisición es sinónimo de y recursividad, capacidad de dialogo y afrontamiento.

Expectación (EXP): La expectativa por el contrario no conto con gran representación dado que solo el 11% poseen el factor orientado a comportamiento que muestra confianza y pasividad ante las decisiones de la dirección. Estos individuos esperan tranquilamente a que la empresa le otorgue los beneficios que creen merecer, en el momento que lo considere pertinente por lo cual la retribución se presenta más por consideración del jefe que por su mérito personal.

4.4.3.3 Condiciones motivacionales Externas

Supervisión (SUP): el 44% de los empleados le da valor de comportamientos de consideración, reconocimiento, o retroinformación hacia él.

Grupo de trabajo (GT): el 44% de la población evaluada posee este factor, el cual hace referencia a la valoración a las condiciones sociales de trabajo que proveen el empleador al empleado, las cuales presentan las posibilidades de estar con otros, participar en acciones colectivas dentro de la organización, crea opciones para compartir y aprender de otros.

Contenido de trabajo (CT): este factor tuvo baja representación, ya que solo el 22% posee este factor enmarca las posibilidades del empleado para llevar a cabo sus tareas con cierto grado de autonomía, variedad, interés e información acerca de su contribución a un proceso o producto y la posibilidad de la elaboración de un producto global.

Salarial (SAL): este factor tiene la representación más alta en los factores de motivación extrínseca, ya que la posee el 56% de la población. Esta caracterizado por las condiciones de

retribución económicas asociadas a su desempeño. Compensación por sus esfuerzos, prestigio, seguridad entre otras que puedan atender a sus demandas de sus necesidades personales y las de su familia.

Promoción (PRO): cuenta con un 44% de la representación de la población evaluada, y hace referencia a la perspectiva y posibilidad de movilidad ascendente y jerárquicamente de un puesto de trabajo dentro de un contexto organizacional. Engloba las proyecciones personales de progreso, prestigio y aproximación a situaciones de mayor responsabilidad.

En conclusión, los factores motivacionales internos estuvieron orientados a la autorrealización (78%), reconocimiento (56%). En cuanto a medios preferidos para obtener retribuciones los empleados se orienta a la dedicación a la tarea (67%), requisición (67%), y por último, la motivación externa está representada en el factor salario (56%). Por el contrario, los porcentajes más bajos fueron obtenidos de la siguiente manera: motivación interna está representada en un 11% en el factor de afiliación, medio preferido para conseguir retribuciones, se encuentra expectativa con un 11% y motivación externa, representada en un 22% en el factor de contenido de trabajo. A nivel general el ítem con mejor representación fue Autorrealización con un 78% de representación de la población. Cabe resaltar que todos los resultados fueron tenidos en cuenta al momento de diseñar el plan de compensación laboral, algunos en mayor proporción que otros, de acuerdo a los factores que orientan a los empleados y las preferencias en incentivos que manifestaron los mismos.

Tiempos: la duración de la práctica profesional en la compañía Cotrading Group, fue de agosto de 2017 a mayo de 2018. Los tiempos destinados para las actividades específicas que corresponden a la intervención fueron destinados del horario laboral asignado para cumplir con

las horas semanales de práctica profesional, distribuidos de la siguiente manera: análisis del perfil sociodemográfico tomo 60 minutos, análisis de los resultados de la batería de instrumentos para la evaluación del riesgo psicosocial tomó 120 minutos, aplicación de batería de instrumentos para la evaluación del factor de riesgo psicosocial tomó 120 minutos, el diseño de la encuesta de preferencia de incentivos tomo 120 minutos, la aplicación de la encuesta de preferencia a los empleados, tomó 10 minutos por aplicación individual, la aplicación del CMT a todos los empleados fue total de 270 minutos,(30 minutos por empleado), calificación del CMT, se realizó en la universidad San buenaventura donde tardaron tres días en entregar los resultados, análisis cualitativo y descripción cuantitativa de los resultados del CMT, tomo 5 días, diseño del plan de compensación laboral 3 días. La implementación se hace de manera paulatina de acuerdo a las necesidades específicas que van surgiendo en la organización.

Espacios físicos: la mayoría de actividades fueron llevadas a cabo en la empresa Cotrading Group, salvo la calificación del CMT, la cual fue realizada por la psicóloga especialista en psicología organizacional, Greysy Holguín Bustamante, de la universidad San buenaventura.

5 Devolución creativa

Es la etapa en la que el investigador/praxeólogo recoge y reflexiona sobre los aprendizajes adquiridos a lo largo de todo el proceso, para conducirlos más allá de la experiencia, al adquirir conciencia de la complejidad del actuar y de su proyección futura. Incluso, si la prospectiva no aparece metodológicamente sino al final, ella ha atravesado todo el proceso praxeológico.

Se trata de un acto existencial auto-generador de teoría a partir de la experiencia, que requiere ser “sacado a la luz”, a través de un proceso mayéutica que le permita objetivar dicha experiencia, formalizarla, para entrar si en el orden del discurso (así se corra el riesgo de deformar la experiencia): es una recuperación de la praxis por el logos (inter y auto-estructurante). Se trata del dialogo establecido entre practicantes y prácticas, que permite desarrollar más los conocimientos de estos. La devolución creativa⁹⁸ tiene la intención de que el praxeólogo exprese los significados más importantes de su proceso, y lo haga creativamente.

La evaluación y la prospectiva, en la etapa de la devolución creativa nos reenvían al corazón de la *praxis* y a su relanzamiento. Mientras que la primera pretende controlar la actividad y el proceso del agente, la segunda evoca la memoria, la esperanza, el horizonte. La prospectiva busca, al final, desglosar las posibilidades y lo que ocurrirá a mediano y largo plazo para la práctica y en cuanto a la relación con nosotros mismos, el mundo, los demás y con la trascendencia. (Juliao, 2011, pág. 146).

5.1 Evaluación del cumplimiento de los objetivos

Los objetivos específicos planteados para llevar a cabo la estrategia de intervención en Cotrading Group, se cumplieron al 100%, dando como resultado el cumplimiento del objetivo general, gracias a la apertura y confianza que tanto los empleados como la gerencia depositaron en el practicante de psicología.

*Tabla 12.
Evaluación*

Objetivo específico	Actividades	Aciertos	Oportunidades de mejora	Logro del objetivo específico	Medio de verificación
Diagnosticar la problemática a intervenir, a través de la triangulación de la información obtenida a: técnica de observación participativa, información del perfil sociodemográfico e informe de resultados de la batería de instrumentos para la evaluación de los factores del riesgo psicosocial.	Analizar todos los datos obtenidos para escoger la problemática a intervenir, a través de la técnica de observación, información del perfil sociodemográfico y el informe de resultados de la batería de riesgos.	Contar con esta información fue de vital importancia, ya que las problemáticas que se observaron, se pueden contrastar con la información registrada en estos documentos para hacer un diagnóstico acertado.	Sensibilizar al personal frente a la importancia de expresar de manera objetiva las oportunidades de mejora de la compañía, basado en el principio de confiabilidad.	100% de cumplimiento gracias a que la agencia mostró apertura desde el principio y confío en la prudencia y ética del practicante.	Análisis de la información del perfil sociodemográfico de la compañía Cotrading Group e informe de resultados de la batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial.
Reconocer los factores priorizados por los empleados, a través de la encuesta de preferencias, para la construcción del plan de compensación laboral.	Se llevó a cabo a encuesta de preferencia de incentivos con el fin de conocer qué tipo de incentivos desean los empleados de Cotrading Group.	Esta encuesta fue indispensable en la creación del plan de compensación laboral dado que registra las preferencias de los empleados frente al otorgamiento de incentivos por parte de la organización. Adicional, los empleados se sintieron valorados al tener en cuenta sus preferencias para llevar a cabo la	Para el personal en primera instancia fue difícil entender la manera de responder la encuesta. Después de dar una segunda explicación el personal pudo concretar la actividad de manera efectiva.	100% de cumplimiento dado que la información fue muy importante para el diseño del plan de compensación laboral.	Calificación y análisis de las encuestas diligenciadas de manera física.

		construcción del plan de compensación laboral.				
Identificar a través de la aplicación del CMT, los factores motivacionales de los empleados de Cotrading Group, para orientar el plan de compensación laboral según los resultados	Aplicación de instrumento CMT a 9 empleados de la compañía, cantidad que corresponde a la totalidad de la población de empleados de Cotrading Group.	El personal estuvo muy dispuesto y con gran expectativa al momento de realizar la prueba y lo asumieron como un paso positivo para mejorar condiciones de los empleados.	Se debió explicar varias veces la manera de responder la prueba, ya que en primera instancia no era clara para los empleados.	100% de cumplimiento. Los resultados fueron calificados en la universidad San Buenaventura y el análisis cualitativo fue realizado por el practicante.		Identificación de los factores de motivación de los empleados, mencionados a lo largo del trabajo. Esta información fue obtenida a través de los resultados de la aplicación del CMT.
Diseñar un plan de compensación laboral, orientada a otorgar incentivos pecuniarios y no pecuniarios	Reunión con la gerencia de la compañía para exponer la propuesta y obtener la aprobación para dar inicio al diseño. Posteriormente, se diseñó el plan de compensación laboral, el cual fue aprobado por la gerencia para dar inicio a su implementación en diciembre de 2017.	Los gerentes estuvieron muy receptivos a la propuesta de diseñar un plan de compensación laboral y lo asumieron como un valor agregado de la práctica profesional.	Colocar de acuerdo a tres gerentes en ocasiones se tomó complejo, ya que lo que resulta viable para uno, puede ser poco viable para el otro.	100% de cumplimiento. Se realizó la entrega a la gerencia como producto de la práctica profesional.		Actas de reunión que quedan documentadas de manera física. Plan de compensación documentado.

5.1.1 Aciertos

Pertenecer a la compañía Cotrading Group durante 21 meses es uno de los mayores aciertos para llevar a cabo la sistematización de la experiencia de prácticas. Este factor permitió al practicante conocer información formal e informal por parte de los compañeros de trabajo, así como la posibilidad de observar las dinámicas y fenómenos que acontecen dentro de la organización y hacer una lectura más detallada de las mismas, para llevar a cabo un diagnóstico que se acerque a las necesidades reales no solo de los empleados sino también de la compañía.

La gerencia fue muy receptiva durante el proceso de práctica profesional, recibieron de manera expectante la propuesta de diseñar un plan de compensación laboral para mejorar los incentivos pecuniarios y no pecuniarios que recibían los empleados de manera informal, no solo porque quedó documentado para la compañía a fin de estandarizar procesos y dar cumplimiento

a la normatividad establecido para dicho fin, sino también porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los colaboradores, lo cual mejora notablemente la percepción, motivación y satisfacción de los empleados y por ende se espera que se vea reflejado en productividad y alto desempeño.

Por otro lado, gracias a los aportes realizados en la práctica profesional, la gerencia visualizó la importancia del rol del psicólogo dentro de la organización para apoyar diferentes procesos de manera competente. Actualmente se encuentran en estudio la posibilidad de crear el departamento de talento humano y paulatinamente se han vendido articulando procesos de selección, visitas domiciliarias, descargos, implementación de reglamento interno de trabajo, entre otros, que anteriormente no se llevaban a cabo en Cotrading Group.

5.1.2 Oportunidades de mejora

Llevar a cabo la práctica profesional dentro de la empresa donde se labora, representó un reto muy enriquecedor para el practicante de psicología, pero a su vez, un poco complejo dado que se cumplen dos funciones a la par y en los mismos horarios laborales. Este aspecto dificultó el cumplimiento de las tareas teniendo en cuenta que las funciones del practicante son tan diferentes a las que desempeña un Trademarketing y son departamentos completamente aislados.

Otra de las oportunidades que se encuentran en el proceso de práctica profesional, es el hecho de no contar dentro de la organización con un departamento de talento humano que oriente las acciones del practicante, lo que significa realizar esfuerzos más altos en busca de asesoría externa para la toma asertiva de alguna decisión, en aras de llevar a cabo los protocolos, normativas y consideraciones éticas de manera correcta.

También es importante mencionar que el hecho de ser parte de la compañía, genera en algunos compañeros de trabajo cierto sentimiento de expectativa debido a que una persona que consideran su par, está llevando a cabo procesos que inciden en las decisiones de la gerencia y por ende dichos procesos conllevaran a realizar cambios en ciertos direccionamientos y políticas que afectarán las condiciones actuales de los empleados. En este caso se debe asumir una postura muy imparcial y prudente para contar con la confianza de los compañeros, ya que pueden tornarse escépticos al momento de brindar información al practicante de psicología, con temor de que sea llevada a la gerencia y esta a su vez, pueda responder con represarías frente a las percepciones e insatisfacciones de los empleados.

Por último, se considera una falencia muy relevante el hecho de que la Corporación Universitaria Minuto de Dios no asigne el docente idóneo en el campo organizacional para apoyar el proceso de prácticas. Es confuso para el practicante no encontrar la asesoría adecuada, ya que pese a la excelente disposición de los asesores para atender cualquier inquietud, en ocasiones no cuentan con la competencia del campo para resolver las necesidades específicas de la organización. Si un estudiante está cursando su periodo de prácticas, las agencias consideran que este, se encuentra totalmente capacitado para ejercer su profesión por lo cual el estudiante se ve obligado a investigar con otros docentes u lo que resulta más preocupante, a otras instituciones. Este aspecto se valoró como negativo, porque no solo es la imagen del practicante la que está en juego, sino también el nombre de la Universidad y la credibilidad de la misma.

5.2 Recomendaciones a la institución o agencia

En la compañía Cotrading Group no ha existido hasta el desarrollo de esta práctica, una figura de practicante de psicología ni un departamento de talento humano que se haga cargo de la administración del personal. Es pertinente recomendar la creación a corto plazo de dicho departamento, para fortalecer las estructuras de la organización, de manera que las decisiones estén apoyadas de manera profesional y no sean llevadas a cabo de manera arbitraria por el departamento administrativo, el cual, pese a su gran labor y esfuerzo, no cuenta con la idoneidad para liderar procesos de intervención.

Cotrading Group contrata el servicio de compañías aliados estratégicos para realizar procesos como: reclutamiento, centros de valoración, evaluación y selección de personal. Será de gran ayuda contar con un departamento de talento humanos que abarque las funciones de las áreas de salud y seguridad en el trabajo, selección, contratación y bienestar laboral, lo cual a largo plazo puede ser rentable si se toma en consideración que las empresas tercerizadores cobran unos altos montos por cada proceso realizado y tienen un alcance limitado en la administración del personal, por lo cual gestionar y ejecutar el levantamiento de perfiles, descripción de los cargos, funciones y responsabilidades de los empleados, seguimiento al capital humano, actividades de bienestar, evaluaciones de desempeño, implementación de modelos de gestión por competencias, capacitaciones, entre otras, será responsabilidad del departamento de talento humano, lo cual puede mejorar la percepción de los empleados y por ende la satisfacción y motivación de los mismos, que a su vez se traduce en alto desempeño y productividad para la compañía.

5.3 Conclusiones de la práctica profesional

El producto que entregó el practicante a la agencia como resultado de su práctica profesional, da cuenta del cumplimiento de los objetivos específicos, los cuales están referenciados en la tabla N° 12, de la página N° 77 del presente documento, y a su vez del objetivo general, el cual estaba basado en diseñar un plan de compensación laboral orientado a otorgar incentivos pecuniarios y no pecuniarios con el propósito de contribuir al desarrollo personal y profesional de los empleados de Cotrading Group.

El diseño del plan fue calificado por la gerencia como un proyecto viable y aterrizado, conscientes de los beneficios que puede traer a mediano plazo tanto para la empresa como para los empleados. Por otro lado, el diseño del plan de compensación contó con la participación indirecta de los empleados, ya que estos a través de la encuesta de preferencias manifestaron sus necesidades y fueron tomadas como base para su construcción.

También es importante resaltar que la práctica profesional represento el punto de partida para visualizar la importancia del rol del psicólogo dentro la organización, lo cual trajo como resultado, el estudio en curso de la posibilidad de establecer de manera formal el departamento de talento humanos y ampliar el espectro de los procesos con que se cuenta actualmente en la agencia, que conlleven a elevar los niveles de satisfacción y motivación de los empleados.

Por otro lado, a nivel personal esta práctica fue muy enriquecedora. Cuando se emprende un proyecto nuevo, del cual no se tiene mucha experiencia, es normal que se sienta temor de no llevarlo a cabo con éxito, sin embargo, se contó con la asesoría de los representantes de la universidad quienes estuvieron siempre muy dispuestos de manera oportuna a resolver todas las

inquietudes. Esta práctica fue sumamente importante para crecimiento personal del estudiante porque se puso en al servicio de la organización el conocimiento previo, tomando como base el modelo praxeológico y a su vez se adquirió nuevo conocimiento y el cual influirá en el desarrollo profesional para la ejecución de las acciones orientadas a fortalecer las áreas de talento humano que en adelante deba asumir el futuro profesional, teniendo siempre presente el enfoque humanista y social impartido por la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

5.4 Reflexión teórica de la práctica profesional

La práctica profesional llevada a cabo en la compañía Cotrading Group, estuvo sujeta a la reglamentación de la ley 1090 de 2006, la cual regula el ejercicio de la profesión de Psicología y dicta el Código Deontológico y Bioético. Todas las acciones que se implementaron durante los periodos de prácticas profesionales, se fundamentaron teóricamente y los instrumentos utilizados fueron aplicados de forma responsable y valida a favor de las personas, en aras de contribuir con el bienestar de los individuos, el desarrollo de la comunidad, de los grupos y las organizaciones para una mejor calidad de vida.

Las prácticas profesionales estuvieron orientadas por los lineamientos establecidos por el Acuerdo del Consejo Académico de la Uniminuto, N° 056, establecido el 25 de Septiembre de 2013, el cual la describe como una estrategia pedagógica para que el alumno se proyecte socialmente, como complemento a su formación disciplinar, a través del enfoque praxeológico, el cual parte de la concepción que desde la praxis y la práctica se pueden construir saber.

Ghiso (1998), argumenta que sistematizar una experiencia de práctica, tiene como propósito empoderar al practicante para que logre reconstruir y clasificar los diferentes factores

que intervinieron en ella mediante una ruta metodológica preestablecida, y llevar dicho procedimiento desarrollado en determinado contexto, hacia el ámbito educativo con el objetivo de producir conocimiento a través de una experiencia vivida. Hacer esta reflexión implica darle importancia a este hecho histórico, por su carácter peculiar y único e ir más allá teniendo en cuenta los diferentes actores que intervienen dentro de este proceso del cual hacemos parte.

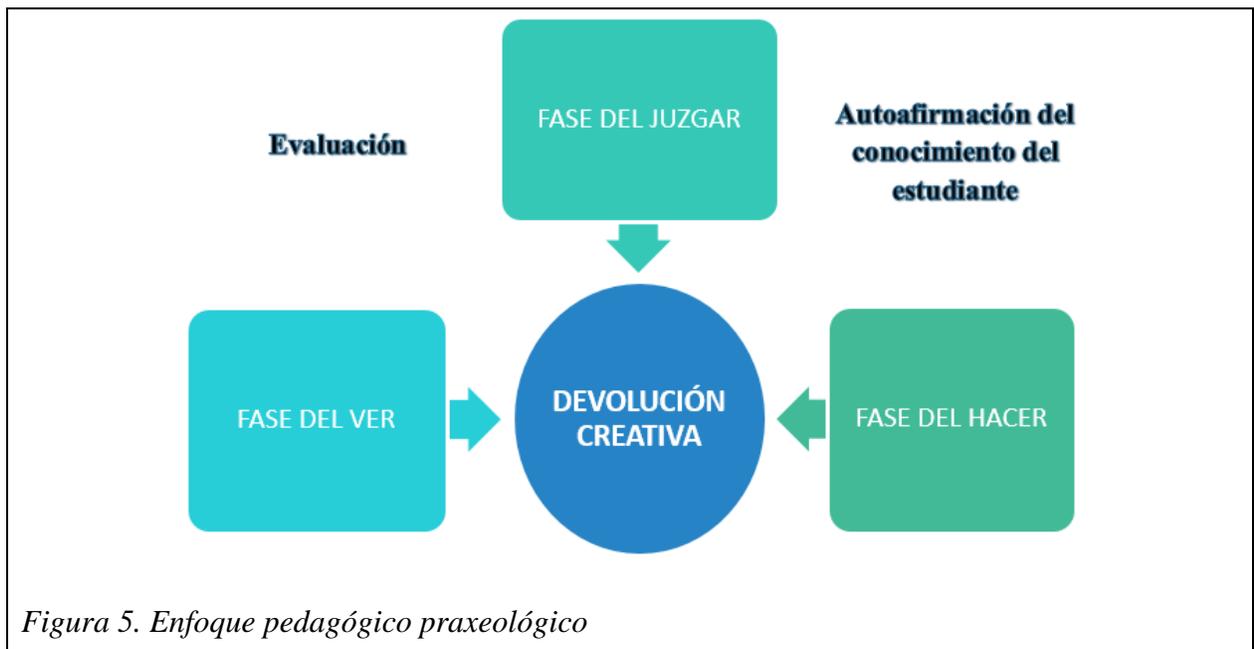


Figura 5. Enfoque pedagógico praxeológico

Para este efecto se cumplió con los propósitos principales de la práctica profesional, realizando aportes a la agencia a través del su saber profesional con el fin de transformar determinadas situaciones en este contexto, se siguió el enfoque praxeológico de manera creativa, se visualizó el campo profesional, adquiriendo nuevos conocimientos y se realizó reflexión crítica a través de la sistematización de la experiencia de práctica a fin de cerrar el ciclo praxeológico.

En línea con lo anteriormente mencionado, se espera que la sistematización de la experiencia de práctica contribuya a generar conocimiento y pueda ser trasladada al ámbito

educativo, pues esta no fue ejecutada solamente en función de un vínculo laboral del estudiante con la agencia, sino que se basó en el trato humano y considerado hacia los empleados de Cotrading Group, ponderando siempre las condiciones particulares de cada actor que participa en el desarrollo de la práctica.

En la agencia Cotrading Group, se evidenció la importancia del rol del psicólogo dentro del campo organizacional, como responsable de diseñar estrategias para mejorar el clima y la cultura, las cuales se encuentran estrechamente ligadas a la motivación, sentido de pertenencia y satisfacción del empleado. Para este efecto, debe buscar mecanismos de motivación, no solo de carácter financiero, sino tomando en consideración los estilos motivacionales de los colaboradores para desarrollar planes de compensación laboral que sean realmente funcionales y asertivos. Según Peña, Cañoto, & Santalla (2006), el psicólogo organizacional debe desarrollar una visión holística de los comportamientos de los colaboradores, aumentar la satisfacción y calidad laboral de los empleados y debe enfocar sus esfuerzos no solo en satisfacer las demandas de la organización, sino desarrollar habilidades que conlleven al mejoramiento continuo de los procesos de la compañía y de la calidad de vida de los colaboradores.

Para finalizar, cabe resaltar que para el presente trabajo se tomaron diferentes bases teóricas de la motivación, las cuales aportan al enriquecimiento del mismo de manera sustancial. Basado en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento CMT (1992), se puede deducir que los empleados presentan cohesión con la teoría de Maslow (1954), dado que el 78% de la población presenta un alto factor motivacional orientado a la autorrealización.

Este resultado se encuentra alineado con la argumentación teórica de los millenials y el mercado laboral, ya que cumple con muchos de sus planteamientos. El 88% de la población

empleada de Cotrading Group, pertenece a la generación net, la cual está orientada a cumplir con sus propias expectativas y pondrá todo su talento al servicio de una organización siempre y cuando sus estrategias de motivación satisfaga sus necesidades, lo impulse a desarrollar su potencial y el ambiente laboral resulte atractivo para ellos.

No obstante, se comulga también con la teoría bi-factorial de la motivación-higiene, desarrollada por Frederick Irving Herzberg (1966), teniendo en cuenta que un empleado orienta su energía hacia la consecución de las metas, si cuenta con los factores fundamentales que impulsen su motivación. Por un lado, se encuentran los factores higiénicos, que actúan como factores extrínsecos, los cuales hacen parte de las condiciones que son necesarios dentro la estructuración de la compañía y dependen del ambiente en que se desarrolla el trabajo. Estos factores en sí mismos no generan motivación, pero si el empleado llegara a carecer de ellos, sentirá insatisfacción puesto que considera que no deben faltar para el desempeño óptimo de las funciones. Por otro lado, están los factores satisfactores o motivacionales que se relacionan no solo con las recompensas que otorgan desde afuera, sino con el trabajo en sí y con la sensación de motivación interna que moviliza al ser humano a emprender una labor. Esta motivación involucra sentimientos positivos de experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad del individuo, sin dejar atrás que cada persona posee necesidades diferentes y su comportamiento varía de acuerdo a los estímulos internos y externos que recibe. Si el empleado percibe que los factores higiénicos y motivacionales cumplen con sus expectativas, y le aportan crecimiento personal y profesional podrá sentirse autor realizado y aporta la energía necesaria para la consecución de los objetivos trazados por la organización.

Referencias

- Alarcón, A. A., Flórez, J. P., & Sierra, N. (2006). *Compensación variable un paso hacia la competitividad*. Universidad de la Sabana. (Trabajo de grado) Universidad de la Sabana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Chía. Obtenido de <http://bit.ly/2qyHYsI>
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Lambayeque: Universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo. Escuela de Economía.
- Araya-Castillo, L., & Pedreros-Gajardo, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales*, (142), 45–61. <https://doi.org/10.15517/rcs.v0i142.14301>
- Boschma, J. (2007). *Generación Einstein: más listos, más rápidos y más sociales*. Barcelona: Gestión 2000.
- Cabrera, C., & Schwerdt, F. (2014). Aplicabilidad de los aportes de Elton Mayo en la gestión de las pequeñas y medianas organizaciones de la ciudad de Bahía Blanca. In *VIII Jornadas de Sociología de la UNLP*. Ensenada. Obtenido de <https://goo.gl/B2EYgt>
- Carvajal Marín, L. M., & López Cortés, O. A. (2016). *Selección de personal: discursos, prácticas, tecnologías*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Cid Olmo, Y. (2015). *Teorías de la motivación laboral y constructos psicológicos relacionados*. (Trabajo de grado) Universidad de León, Facultad de Ciencias del Trabajo, León. Obtenido

de <https://goo.gl/uttTnK>

Colombia. Asamblea Nacional Constituyente. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Bogotá: Legis.

Colombia. Congreso de la República. (2006). *Ley 1090 de 2006: por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones*. Bogotá: Diario Oficial 46383.

Colombia. Congreso de la República. (2009). *Ley 1314 de 2009: por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan*. Bogotá: Diario Oficial 47409.

Colombia. Ministerio de la Protección Social. (2010). *Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial*. Bogotá: Autor. Obtenido de <http://bit.ly/2IZws0h>

Colombia. Presidencia. (2015). *Decreto 1072 de 2015: por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo*. Bogotá: Diario Oficial No. 49523.

Colombia. Ministerio de la Protección Social. (2008). *Resolución 2646 de 2008: por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional*. Bogotá: Diario Oficial 47059.

Corporación Universitaria Minuto de Dios - Uniminuto. (2013). *Acuerdo 056 del 25 de septiembre de 2013: por el cual se establecen los lineamientos para la práctica profesional de la sede principal de la Corporación Universitaria Minuto de Dios - Uniminuto*. Bogotá:

Autor.

Cotrading Group. (2018). Historia. Obtenido de <https://goo.gl/zH36NN>

Fernández, E. (2010). *Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar*. Madrid: Paraninfo.

Fernandez, I. (2008). Satisfacción total en el trabajo. *Psicología Organizacional Humana*, 1(2), 108–119.

García Sanz, V. (2012). *La motivación laboral: estudio descriptivo de algunas variables*. (Trabajo de grado) Universidad de Valladolid, Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación, Valladolid. Obtenido de <https://goo.gl/77uhCT>

Ghiso, A. (1998). De la práctica singular al diálogo con lo plural: aproximaciones a otros tránsitos y sentidos de la sistematización en épocas de globalización. Obtenido de <http://bit.ly/2qEcu4z>

Gómez, O. (1967). Historia de los salarios. *Revista Universidad EAFIT*, 3(6), 67–71. Obtenido de <http://bit.ly/2EKgLYz>

González, R. (2011). La incorporación de la generación Y al mercado laboral. El caso de una entidad financiera de la ciudad de resistencia. *Palermo Business Review*, (5), 67–93. Obtenido de <https://goo.gl/L5bcfW>

Hall, J. R. (2017). Bauman líquido. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas Y Sociales*, 62(230), 273–285. [https://doi.org/10.1016/S0185-1918\(17\)30024-7](https://doi.org/10.1016/S0185-1918(17)30024-7)

Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2017). Que son las Normas de Información Financiera? Obtenido de <http://bit.ly/2H68vUH>

Juárez, O. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y*

prestaciones. México: Patria. Obtenido de <http://bit.ly/2JP5s4K>

Juliao, C. (2011). *El enfoque praxeológico*. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Obtenido de <https://goo.gl/crX4V8>

Lloyd's Register. (2018). HACCP/APPCC Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control.

Obtenido de <https://goo.gl/n0rjFG>

Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Diaz de Santos.

Max-Neef, M. (1993). *Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y algunas*

reflexiones. Montevideo: Nordan-Comunidad. Obtenido de <http://bit.ly/2ELOPmV>

Morales, J. A., & Velandia, N. (1999). *Salarios: estrategia y sistema salarial o de*

compensaciones. Bogotá: McGraw Hill.

Organización Internacional de Normalización. (2015). ISO 9000:2015. Sistema de gestión de la

calidad - fundamentos y vocabulario. Retrieved April 10, 2018, from <https://goo.gl/4APJvc>

Orozco, E., López, E., Zuleta, P., López, D., Giraldo, M. C., Gómez, M. T., ... Páez, Á. (2013).

Rol del psicólogo en las organizaciones. *Psicoespacios*, 7(11), 414–425. Obtenido de

<https://goo.gl/9r1TH9>

Pastor Marín, J. A. (2015). *Liderazgo y motivación en la administración pública de la Junta de*

Andalucía. (Trabajo de grado) Universidad de Almería, Facultad de Derecho, Almería.

Obtenido de <https://goo.gl/Jii3UD>

Peña, C. (2015). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones*

empresariales. (Trabajo de grado) Universidad Pontificia Comillas, Madrid. Obtenido de

<https://goo.gl/hUWscN>

Peña, G., Cañoto, Y., & Santalla, Z. (2006). *Una introducción a la psicología*. Montalbán:

Universidad Católica Andrés Bello.

Peralta, M., & Sierra, Y. (2013). Competencias del psicólogo de las organizaciones y del trabajo.

In *Perfiles por competencias del profesional en psicología* (pp. 60–70). Bogotá: Colegio Colombiano de Psicólogos. Obtenido de <https://goo.gl/hmSuHp>

Porras, N. R. (2016). Aproximación histórica a la psicología del trabajo y de las organizaciones en Colombia. *Interamerican Journal of Psychology*, 50(3), 317–329. Obtenido de <https://goo.gl/hMkts3>

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson. Obtenido de <https://goo.gl/eHWh11>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). La Teoría de la autodeterminación y la facilitación de la motivación intrínseca, el desarrollo social, y el bienestar. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/110003-066X.55.1.68>

SAI Global. (2018). EFSIS Safe and Legal. Obtenido de <https://goo.gl/iNLKiq>

Toro, F., (1992). Cuestionario de motivación para el trabajo. Medellín: Cincel.

Anexos

Anexo A. Encuesta de preferencias



Califica cada una de las categorías de acuerdo a orden de importancia que usted le dé, de 1 a 6, siendo 1 la de mayor importancia, 1 la de menor importancia para usted. En el último ítem encontrará la opción de “otras”, si desea incluir otra área no mencionada por la encuesta.



Área	Definición	Orden de importancia
Área laboral	Esta área se orienta hacia el crecimiento del empleado a nivel laboral. Enfocado a: promociones, reconocimientos, aumentos salariales, entre otros.	
Área educativa y profesional	Esta área está enfocada a brindarle al empleado espacios necesarios para gestiones educativas y profesionales que no pueda cubrir por fuera de su tiempo laboral, auxilios educativos y reconocimiento público por logros entre otros.	
Área Salud	Esta área está enfocada a brindarle al empleado espacios necesarios para gestiones de promoción y prevención en salud, así tiempos para gestiones médicas, psicológicas, odontológicas, que no pueda cubrir por fuera de su tiempo laboral, auxilios para medicamentos y tratamientos, entre otros.	
Calidad de vida laboral	Capacitaciones orientadas al autocuidado, salud y seguridad en el trabajo, entrega de elementos	
Áreas Social, familiar y personal Culturales	Área enfocada al fortalecimiento de las relaciones interpersonales dentro de la organización, celebraciones sociales, integraciones, semana de la cultura Cotrading, aniversarios entre otros.	
Área Deportiva	Área enfocada a fomentar espacios para la práctica del deporte y actividades de sano esparcimiento, auxilios para prácticas deportivas.	
Área Artística y cultural	Área orientada a brindar espacios artísticos y culturales, dentro y fuera de la organización.	
Otras		

Anexo B. Consentimiento informado

Consentimiento informado para participar en la aplicación del cuestionario para el trabajo (CMT) y manejo de datos personales.
Resolución 8430 de 1993 Decreto 2164 de 1992
Ley 1581 de 2012 Decreto 1377 de 2013

En forma libre y voluntaria yo, _____
identificado con cedula de ciudadanía numero _____ expreso de forma libre y voluntaria mi deseo de participar en la aplicación del cuestionario para el trabajo (CMT), realizado por la practicante de psicología Jenny Liseth Usuga Orrego, igualmente , autorizo a realizar el tratamiento de mis datos personales y sensibles, actividad que incluye recolección , validación, almacenamiento, uso, para fines académicos y que competen a las empresas Cotrading Colombia S.A.S., y Solutions Colombia S.A.S.S.

Bajo la gravedad de juramento manifiesto que la información que he suministrado es exacta, completa y verídica.

Manifiesto que he sido informado de forma clara, precisa y en lenguaje comprensible, lo declarado en este documento. De igual manera, tengo claridad que la información obtenida a partir de sus respuestas tienen carácter confidencial y no se harán públicos. Los resultados serán entregados de manera individual.

Firma Participante _____

Firma Practicante _____

Anexo C. Dominios y dimensiones la batería de instrumentos para evaluación de los factores de riesgo psicosocial

Constructo	Dominios	dimensiones
Condiciones intralaborales	Demandas del trabajo	Demandas cuantitativas
		Demandas de carga mental
		Demandas emocionales
		Exigencias de responsabilidad del cargo
		Demandas ambientales y de esfuerzo físico
		Demandas de la jornada de trabajo
		Consistencia del rol
	Control	Influencia del ambiente laboral sobre el extra laboral
		Control y autonomía sobre el trabajo
		Oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y destrezas
		Participación y manejo del cambio
	Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo	Claridad de rol
		Capacitación
		Características del liderazgo
		Relaciones sociales en el trabajo
	Recompensa	Retroalimentación del desempeño
		Relación con los colaboradores (Subordinados)
Reconocimiento y compensación		
Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza		

Constructo	Dimensiones
Condiciones extralaborales	Tiempo fuera del trabajo
	Relaciones familiares
	Comunicación y relaciones interpersonales
	Situación económica del grupo familiar
	Características de la vivienda y de su entorno
	Influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo
	Desplazamiento vivienda-trabajo-vivienda

Anexo D. Hoja de respuestas CMT

HOJA DE RESPUESTAS - CMT					
Fecha Examen _____		Ciudad _____		Número _____	
Apellidos _____			Nombres _____		
Lugar y Fecha de Nacimiento _____					
Edad _____		Sexo _____		Estado Civil _____	
Empresa _____					
Cargo Solicitado _____					
Estudios _____				Ultimo Año Aprobado _____	
Ocupación _____				Años de Experiencia _____	
★ ESCRIBA AQUI SUS RESPUESTAS					
1	2	3	4	5	6
a <input type="radio"/>	a <input type="radio"/>	a <input type="radio"/>	a <input type="radio"/>	a <input type="radio"/>	a <input type="radio"/>
b <input type="radio"/>	b <input type="radio"/>	b <input type="radio"/>	b <input type="radio"/>	b <input type="radio"/>	b <input type="radio"/>
c <input type="radio"/>	c <input type="radio"/>	c <input type="radio"/>	c <input type="radio"/>	c <input type="radio"/>	c <input type="radio"/>
d <input type="radio"/>	d <input type="radio"/>	d <input type="radio"/>	d <input type="radio"/>	d <input type="radio"/>	d <input type="radio"/>
e <input type="radio"/>	e <input type="radio"/>	e <input type="radio"/>	e <input type="radio"/>	e <input type="radio"/>	e <input type="radio"/>
7	8	9	10	11	12
a <input type="radio"/>	a <input type="radio"/>	a <input type="radio"/>	a <input type="radio"/>	a <input type="radio"/>	a <input type="radio"/>
b <input type="radio"/>	b <input type="radio"/>	b <input type="radio"/>	b <input type="radio"/>	b <input type="radio"/>	b <input type="radio"/>
c <input type="radio"/>	c <input type="radio"/>	c <input type="radio"/>	c <input type="radio"/>	c <input type="radio"/>	c <input type="radio"/>
d <input type="radio"/>	d <input type="radio"/>	d <input type="radio"/>	d <input type="radio"/>	d <input type="radio"/>	d <input type="radio"/>
e <input type="radio"/>	e <input type="radio"/>	e <input type="radio"/>	e <input type="radio"/>	e <input type="radio"/>	e <input type="radio"/>
13	14	15	★	16	17
a <input type="radio"/>	a <input type="radio"/>	a <input type="radio"/>	a <input type="radio"/>	a <input type="radio"/>	a <input type="radio"/>
b <input type="radio"/>	b <input type="radio"/>	b <input type="radio"/>	b <input type="radio"/>	b <input type="radio"/>	b <input type="radio"/>
c <input type="radio"/>	c <input type="radio"/>	c <input type="radio"/>	c <input type="radio"/>	c <input type="radio"/>	c <input type="radio"/>
d <input type="radio"/>	d <input type="radio"/>	d <input type="radio"/>	d <input type="radio"/>	d <input type="radio"/>	d <input type="radio"/>
e <input type="radio"/>	e <input type="radio"/>	e <input type="radio"/>	e <input type="radio"/>	e <input type="radio"/>	e <input type="radio"/>
					LOG
					POD
					AFI
					A - R
					REC
					DT
					AA
					ANV
					REQ
					EXP
					SUP
					GT
					CT
					SAL
					PRO

Anexo E. Ejemplo cuadernillo de preguntas CMT**TERCERA PARTE**

Aquí también encontrará varios grupos de afirmaciones relacionadas con aspectos diferentes del trabajo. Cada grupo tiene cinco afirmaciones. Léalas y ordénelas según la **importancia** que les concede. Asígnele el número cinco (5) a la que consideró más importante, el número cuatro (4) a la que asignó el segundo lugar y continúe en orden descendente hasta darle uno (1) a la que encontró de menor importancia.

Una vez ordenadas las afirmaciones, observe la letra que corresponde a cada una, ubíquela en la HOJA DE RESPUESTAS y escriba en el círculo el valor que le asignó.

Ejemplo:**0. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:**

- a. Viajar a otros sitios como parte de mi trabajo.
- b. Supervisar un gran número de personas.
- c. Recibir elogios por contribuciones importantes al trabajo.
- d. Ganar mucho dinero.
- e. Tener un puesto que me haga sentir competente y hábil.

Si usted asignó los valores 3, 5, 1, 2, 4, en la hoja de respuestas marcará:

- 0. a. (3)
- b. (5)
- c. (1)
- d. (2)
- e. (4)

**ASEGURESE DE HABER COMPRENDIDO ANTES DE COMENZAR A RESPONDER
NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO
HAGA SUS MARCAS EN LA HOJA DE RESPUESTAS**

Anexo F. Plan de compensación laboral Cotrading Group

Medellín, 01 de diciembre de 2017

PLAN DE COMPENSACIÓN LABORAL COTRADING GROUP



REPRESENTANTE LEGAL COTRADING COLOMBIA S.A.S.
ERICH MASSMAN

REPRESENTANTE LEGAL SOLUTIONS COLOMBIA S.A.S.
MAURICIO VÁSQUEZ

DIRECTOR COMERCIAL
JUAN GABRIEL URIBE

PRACTICANTE DE PSICOLOGÍA
JENNY ÚSUGA

Versión 1

INTRODUCCIÓN

El ser humano es un ser Biopsicosocial que recibe del ambiente tanto estímulos favorables como desfavorables como resultado de su interacción con el ambiente por ende si este goza de un óptimo estado de salud puede responder a dichos estímulos de manera armónica. Según lo detalla la organización mundial de la Salud (OMS), el concepto de Salud hace referencia a: “el estado de completo bienestar físico, mental y social y no tan solo la ausencia de enfermedad o afección”.

El plan de Compensación laboral de la compañía Cotrading Group, tiene como objetivo principal elevar los niveles de motivación de los colaboradores en diferentes áreas; las cuales fueron previamente calificadas en orden de importancia por las personas que hacen parte del equipo de trabajo. Cotrading Group parte de la concepción de que nuestro talento humano está integrado por individuos que se desenvuelven en diferentes ámbitos de carácter personal, profesional, familiar y social, lo que hace imperante la implementación de dicho plan de compensación que conlleva a la mejora de la calidad de vida de sus empleados ya que tiene como finalidad proporcionar herramientas para el desarrollo integral de las personas e impacta el desempeño y productividad laboral.

1. MARCO LEGAL

La resolución **2646 de 2008**, en especial el **artículo 3º. Definiciones**: Para efectos de la presente resolución se adoptan las siguientes definiciones:

- a) Trabajo:** Toda actividad humana remunerada o no, dedicada a la producción, comercialización, transformación, venta o distribución de bienes o servicios y/o conocimientos, que una persona ejecuta en forma independiente o al servicio de otra persona natural o jurídica.
- b) Riesgo:** Probabilidad de ocurrencia de una enfermedad, lesión o daño en un grupo dado.
- c) Factor de riesgo:** Posible causa o condición que puede ser responsable de la enfermedad, lesión o daño.
- d) Factores de riesgo psicosociales:** Condiciones psicosociales cuya identificación y evaluación muestra efectos negativos en la salud de los trabajadores o en el trabajo.
- e) Factor protector psicosocial:** Condiciones de trabajo que promueven la salud y el bienestar del trabajador.
- f) Condiciones de trabajo:** Todos los aspectos intralaborales, extra laborales e individuales que están presentes al realizar una labor encaminada a la producción de bienes, servicios y/o conocimientos.
- g) Estrés:** Respuesta de un trabajador tanto a nivel fisiológico, psicológico como conductual, en su intento de adaptarse a las demandas resultantes de la interacción de sus condiciones individuales, intralaborales y extra laborales.
- h) Carga física:** Esfuerzo fisiológico que demanda la ocupación, generalmente se da en términos de postura corporal, fuerza, movimiento y traslado de cargas e implica el uso de los componentes del sistema osteomusculares, cardiovascular y metabólico.
- i) Carga mental:** Demanda de actividad cognoscitiva que implica la tarea. Algunas de las variables relacionadas con la carga mental son la minuciosidad, la concentración, la variedad de las tareas, el apremio de tiempo, la complejidad, volumen y velocidad de la tarea.
- j) Carga psíquica o emocional:** Exigencias psicoactivas de las tareas o de los procesos propios del rol que desempeña el trabajador en su labor y/o de las condiciones en que debe realizarlo.
- k) Carga de trabajo:** Tensiones resultado de la convergencia de las cargas física, mental y emocional.
- l) Acoso laboral:** Toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo, conforme lo establece la Ley 1010 de 2006.
- m) Efectos en la salud:** Alteraciones que pueden manifestarse mediante síntomas subjetivos o signos, ya sea en forma aislada o formando parte de un cuadro o diagnóstico clínico.
- n) Efectos en el trabajo:** Consecuencias en el medio laboral y en los resultados del trabajo. Estas incluyen el ausentismo, la accidentalidad, la rotación de mano de obra, la desmotivación, el deterioro del rendimiento, el clima laboral negativo, entre otros.
- ñ) Evaluación objetiva:** Valoración de las condiciones de trabajo y salud realizada por un experto, utilizando criterios técnicos y metodologías validadas en el país.
- o) Evaluación subjetiva:** Valoración de las condiciones de trabajo y salud, a partir de la percepción y vivencia del trabajador.
- p) Experto:** Psicólogo con posgrado en salud ocupacional, con licencia vigente de prestación de servicios en psicología ocupacional. según certificación expedida por la respectiva Secretaría de Salud, en un departamento no exista disponibilidad de psicólogos con especialización en salud ocupacional y licencia vigente, se considera experto el psicólogo que tenga mínimo 100 horas de capacitación específica en factores psicosociales, mientras subsista dicha situación.
- q) Patologías derivadas del estrés:** Aquellas en que las reacciones de estrés, bien sea por su persistencia o por su intensidad, activan el mecanismo fisiológico de una enfermedad.

- Decreto **1227 de 2005**, artículo **69** señala que las entidades deberán organizar programas de estímulos con el fin de motivar el desempeño eficaz y el compromiso de sus empleados. Los estímulos se implementarán a través de programas de bienestar social.
- Decreto **614 de 1984**: por el cual se determinan las bases para la organización y administración de la salud ocupacional en el país.
- Ley **100 de 2006**: adopta medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y hostigamiento de las relaciones laborales.
- Decreto **1072 de 2015**, Artículo **2.2.4.6.7. Objetivos de la política de seguridad y salud en el trabajo (SST)**. La Política de SST de la empresa debe incluir como mínimo los siguientes objetivos sobre los cuales la organización expresa su compromiso:

1. Identificar los peligros, evaluar y valorar los riesgos y establecer los respectivos controles.

2. Proteger la seguridad y salud de todos los trabajadores, mediante la mejora continua del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en la empresa; y

3. Cumplir la normatividad nacional vigente aplicable en materia de riesgos laborales.

Observación: Este plan de compensación fue diseñado siguiendo los estilos de motivación, resultado de la aplicación del cuestionario CMT y de acuerdo a la evaluación y valoración de riesgos del **SG-SST**, la matriz muestra un indicador alto en riesgo psicosocial, para lo cual se propone trabajar desde el área de bienestar laboral a través del plan de bienestar laboral que conlleve a elevar los niveles de satisfacción y motivación de los empleados.

2. OBJETIVO GENERAL:

Contribuir al plan de desarrollo personal y profesional de los empleados de Cotrading Group, a través de la implementación del plan de compensación laboral orientado a otorgar incentivos pecuniarios y no pecuniarios.

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- ✓ Propiciar condiciones laborales satisfactorias orientadas al desarrollo de la creatividad y participación de los empleados, brindando espacios y herramientas necesarios para dicho fin.
- ✓ Elevar los niveles de motivación de los empleados a través del otorgamiento de incentivos pecuniarios y no pecuniarios, que procuren la mejora de la calidad de vida laboral de los empleados
- ✓ Mejorar la percepción de los empleados con respecto a la compañía Cotrading Group

3. ALCANCE

El plan de compensación laboral es aplicable para todos los empleados de Cotrading Group que laboran bajo modalidades de contratos de trabajo a indefinido u otra modalidad que pueda ser considerada a futuro.

4. PRESUPUESTO

El presupuesto para la implementación de las actividades del plan de compensación laboral, con vigencia del año 2018 será de \$ 4'780.000. El estimado total no es posible calcularlo completamente, dado que los empleados van haciendo uso de los incentivos de acuerdo a sus necesidades puntuales.

5. EJECUTOR

Los ejecutores del presente plan de compensación laboral serán los representantes legales de Cotrading Group y director comercial:

- Gerente Cotrading Colombia S.A.S.: **Erich Massmann**
- Gerente Solutions Colombia S.A.S.: **Mauricio Vásquez Luján**
- Director Comercial Cotrading Colombia S.A.S.: **Juan Gabriel Uribe**.

6. RESPONSABLES

- Jefa administrativa: **Catalina Rosso Correa**
- Practicante Psicología y responsable del SG-SST: **Jenny Liseth Usuga**
- Comité de convivencia Laboral

7. ESCENARIOS DE TRABAJO

Las actividades del plan de compensación laboral se realizan en Cotrading Group Colombia ubicada en el centro comercial San Lucas, oficina 9928, Medellín-Antioquia. Teniendo en cuenta que algunas de ellas se pueden realizar en lugares externos.

8. ESTRATEGIAS

El plan de compensación laboral se llevará a cabo durante la vigencia del año 2018 y se articulará con algunas actividades contenidas en el plan anual del **SG-SST 2018**. De acuerdo a los resultados que arroje el mismo, se extenderá en los planes anuales programados para los años venideros. Está dirigido a todos los empleados con el fin de mejorar la calidad de vida, y promover la motivación y satisfacción de los empleados a nivel laboral, social, familiar y profesional entre otros.

Este programa esta formulado a partir de la estrategia de intervención llevada a cabo en la compañía Cotrading Group por la practicante de psicología Jenny Usuga O., y la observación de las dinámicas laborales, las cuales permitieron establecer los parámetros para ejecutar el plan de compensación laboral.

9. FINALIDADES

el plan de compensación laboral está orientados bajo los lineamientos legales (Dec.2646/2008) por la cual se establecen disposiciones y responsabilidades con el fin de identificar, evaluar, prevenir, intervenir y monitorear los factores de exposición al riesgo psicosocial proporcionando herramientas físicas, intelectuales y recreativas para el desarrollo integral de las personas, orientado al mejoramiento del bienestar laboral, el desarrollo de la creatividad, participación activa de los empleados , productividad laboral y satisfacción en diferentes áreas.

10. EVALUACIÓN

La evaluación de este plan se realizará a finales del año 2018, teniendo en cuenta el número de actividades realizadas contra el número de actividades propuestas para el plan de compensación laboral 2018 y una evaluación de motivación y satisfacción de los empleados, a través de un grupo focal.

Los fundamentos del sistema de bienestar laboral están basados en los principios de: Humanización del trabajo, equidad y justicia laboral, sinergia, objetividad, transparencia, coherencia y articulación de diferentes estrategias dentro de las cuales se deben tener en cuenta los siguientes factores:

- ✓ Oportunidad de crecer en múltiples dimensiones: cognitiva, afectiva, valorativa, ética, social y técnicas y a su vez desarrollando las potencialidades creativas del empleado, considerando la singularidad de cada persona.
- ✓ Los procesos que conduzcan a la toma de decisiones para el manejo de programas de compensación e incentivos deberán basarse en criterios y procedimientos objetivos, los cuales serán conocidos por todos los miembros de la entidad.
- ✓ La compañía deberá cumplir con los compromisos adquiridos a través del plan de compensación laboral.
- ✓ La motivación del empleado deberá procurarse integrando acciones, proyectos, programas y estrategias que contribuyan simultáneamente a la satisfacción de sus necesidades materiales, intelectuales, profesionales y espirituales.

11. DIAGNÓSTICO

El ser humano es un ser biopsicosocial, por lo cual la combinación de los factores biológicos, psicológicos y sociales no pueden comprenderse de manera aislada dado que el máximo potencial del individuo se obtiene cuando logra el óptimo de esta triada. En el ámbito laboral este aspecto cobra gran importancia teniendo en cuenta que un empleado que percibe el compromiso de la organización con sus diferentes necesidades, generalmente está motivado y satisfecho y por tanto aportará la cuota extra necesaria para mejorar la relación laboral y el desempeño de sus funciones, lo que puede traducirse en productividad para la empresa.

Se escogió la problemática de ausencia de plan de incentivos como uno de los factores más relevante, que inciden en la motivación de los empleados de Cotrading Group. Este diagnóstico fue realizado gracias a la triangulación de la información obtenida de tres fuentes principales: técnica de observación, análisis del perfil sociodemográfico, con relación a las oportunidades de mejora de la compañía según la percepción de los empleados y los resultados de la aplicación de la batería de instrumentos para la evaluación del riesgo psicosocial.

Actualmente en la Cotrading Group, se presentan distintas percepciones tanto favorables como no favorables.

Favorables:

- Estilo de dirección asertiva (paternalista, institucional y democrático)
- Flexibilidad- pensamiento (diferentes maneras de abordar problemáticas- soluciones rápidas)
- Flexibilidad – Gestiones personales
- Acercamiento a los empleados (relación lineal más que direccional)
- Confianza – escucha
- Posibilidad de hacer carrera dentro de la compañía
- Salario emocional como celebración de cumpleaños, tiempo libre (4 horas) cumpleaños, posibilidad de laborar desde otros lugares para algunos cargos, vacaciones en periodos partidos, celebraciones fechas especiales, participación de utilidades anuales, aumento salarial anual o a consideración de la gerencia.

No favorables:

- **Área locativa:** hace referencia al área donde se desempeñan las labores de los empleados. Según su percepción, la estructura es oscura ya que no cuenta con iluminación natural ni óptima ventilación, por lo cual los empleados expresan que se sienten cansados muy rápidamente. Adicional expresan que en ocasiones es muy fría.
- **Condiciones salariales:** entendido como aquellos pagos que recibe el empleado por la prestación de sus servicios. Este aspecto no satisface totalmente las expectativas de los empleados. Manifiestan que no es acorde al nivel educativo y/o a la experiencia del mismo. Por otro lado, expresan inequidad, dado que algunos empleados realizan las mismas labores y reciben diferentes salarios.
- **Factores motivacionales externos:** comprendido para este caso como las recompensas que recibe el empleado por realizar sus tareas de manera eficaz y eficiente, contribuyendo al logro de los objetivos de la compañía. En cuanto a estos factores los colaboradores manifiestan no se cuenta con un departamento de recursos humanos estructurado, no se cuenta con planes de bienestar laboral, no se implementan planes de compensación, hace falta estructurar programas de incentivos pecuniarios y no pecuniarios y falta de cooperación por parte de algunos compañeros de trabajo.
- **Riesgo psicosocial:** entendidos como todas aquellas situaciones que afectan de manera negativa la salud integral (física y psicológica) derivadas del clima organizacional contenido y condiciones de trabajo, entre otras. Los colaboradores manifestaron tener carga laboral excesiva dado que algunos departamentos cumplen funciones que no son inherentes a su especificidad, falta de estructuración de las jerarquías dado que las responsabilidades se cumplen simultáneamente para dos empresas, falta de capacitación al momento de asumir el cargo por lo cual al empleado siente que le cuesta adaptarse fácilmente y falta de claridad en las expectativas del superior con respecto la labor desempeñada por el colaborador.

12. ORIENTACIONES.

Este plan de compensación laboral, está enmarcado en el capítulo 2, artículo 69, del decreto reglamentario **1227 de 2005**, que señala que las entidades deberán organizar programas de estímulos con el fin de motivar el desempeño eficaz y el compromiso de sus empleados. Los estímulos se implementarán a través de programas de bienestar laboral.

El plan de compensación laboral atenderá inicialmente las siguientes áreas:

- **Crecimiento Laboral:** Todas aquellas acciones encaminadas a brindar espacios para el desarrollo personal y laboral del empleado orientadas a la consecución de los objetivos institucionales.
 - Promoción profesional o ascensos laborales: la triple vía para la promoción profesional es antigüedad, selección por méritos o conocimientos y libre designación por el empresario, respetando siempre la igualdad de género y derecho al trabajo digno en condiciones óptimas.
 - Reconocimiento de méritos: reconocimiento a la labor meritoria y la publicación de los mismos.
 - Plan carrera: potenciar las fortalezas, trabajar sus debilidades y conformar las posiciones de sucesión en cargos críticos de la organización. El programa de desarrollo debe medir competencias

técnicas referentes al cargo y dar prioridad al empleado que viene desarrollando su potencial dentro de la compañía.

- Aumento salarial anual o por ascenso: este puede darse por meritocracia, es decir, conquista de un mejor salario con base al merecimiento, en virtud, del talento, educación, competencia o aptitud específica para un determinado puesto de trabajo o por cumplimiento de un año más prestando sus servicios a la compañía.
 - Participación anual de utilidades: a consideración del empleador
 - Capacitaciones: fortalecimiento de las habilidades del empleado para el desarrollo de su potencial dentro de la compañía.
 - Participación en proyectos espaciales de la compañía: valoración del talento para hacerlo participe de sus proyectos espaciales que representen para el empleado la posibilidad de crecer y mostrar sus habilidades.
- **Educativa y profesional**: Todas aquellas acciones encaminadas a apoyar la gestión del tiempo necesario para asuntos educativos, así como auxilios que motiven el crecimiento personal y profesional del empleado.
 - **Calidad de vida laboral**: esta área se ocupa de fomentar un ambiente laboral óptimo y propicio para el bienestar integral del empleado y el desarrollo de sus potenciales. Propende por brindar condiciones óptimas de salud y seguridad en el trabajo (promoción y prevención), evitando, mitigando y eliminando riesgos a los cuales los empleados puedan estar expuestos ya sean de carácter físico, biológico, psicosocial entre otros.
 - **Salud**: todas aquellas acciones encaminadas a apoyar la gestión del tiempo necesario para asistir a citas médicas, odontológicas, psicológicas y terapéuticas que el empleado no pueda realizar por fuera de su horario laboral. así como auxilios para compra de lentes, medicamentos, tratamientos odontológicos.
 - **Social, familiar y personal**: Todas aquellas acciones encaminadas a fomentar espacios sociales, familiares y personales que permitan al empleado sentirse parte activa de la sociedad y de su núcleo familiar estableciendo para él un balance de vida.
 - **Deportiva**: Todas aquellas acciones encaminadas a incentivar en el empleado hábitos que fomenten la práctica del deporte, espíritu de competencia y hábitos saludables. Dentro de estas podemos encontrar acondicionamiento físico, deportes, participación en competencias.
 - **Artísticas y culturales**: Todas aquellas acciones encaminadas a disponer y apoyar espacios artísticos y culturales dentro y fuera de la organización.

13. ACTIVIDADES

Las actividades diseñadas para llevar a cabo el plan de compensación laboral en Cotrading Group (**vigencia de 2018**), estarán orientadas a las áreas mencionadas anteriormente y articuladas al plan anual de **SG-SST 2018**.

14. PLAN DE INCENTIVOS.

Se otorga incentivos pecuniarios y no pecuniarios para elevar la satisfacción y motivación de los empleados en aras de afianzar el sentido de pertenencia y la fidelización del talento humano.

Cotrading Group formulará un plan de incentivos que permitan motivar, estimular, reconocer y premiar el desempeño en nivel sobresaliente ya sea individual o grupal de todos los empleados que pueden ser monetarios o no monetarios.

14.1 INCENTIVOS NO PECUNIARIOS:

Aquellos incentivos y/o reconocimientos que se otorgan en aras de apoyar y motivar a los empleados como parte del salario motivacional

Crecimiento Laboral:

- Promoción profesional o ascensos laborales
- Reconocimiento de méritos

- Plan carrera
- Aumento salarial anual o por ascenso
- Partición anual de utilidades
- Capacitaciones
- Participación en proyectos espaciales de la compañía

Educativos y profesionales:

- Tiempos necesarios para realizar gestiones educativas que no puedan realizarse por fuera del tiempo laboral
- Prácticas profesionales dentro de la organización (siempre que estas se adecuen a las necesidades de la empresa)
- Felicitaciones públicas por logros obtenidos en el área profesional

Salud:

- Tiempos necesarios para gestiones de salud tanto física como psicológica que no puedan realizarse por fuera del horario habitual de trabajo.
- Semana de la salud

Social, familiar y personal:

- Celebración de fechas espaciales (cumpleaños, madre, padre, día de la mujer, amor y amistad, Halloween, novenas navideñas, fiesta navideña)
- Integraciones semestrales en un espacio por fuera de la organización
- Cuatro horas libres por cumpleaños
- Felicitaciones públicas por eventos espaciales del empleado tales como (grados, aniversarios, cumpleaños, matrimonio, nacimiento)
- Cada semestre se premiará con diploma, pase para restaurante y felicitaciones públicas al empleado que mejor represente los valores de la organización.
- Posibilidad de realizar labor administrativa una vez al mes en el lugar de preferencia del empleado, sujeto a necesidades de la empresa y condiciones del cargo
- Acompañamiento y/o visitas a los empleados cuando se presenten situaciones de duelo, enfermedades o cirugías importantes.
- Condolencias públicas por fallecimiento y envío de ramo por fallecimiento de un ser querido
- Solicitud de vacaciones en periodos partidos
- Calamidad domestica por muerte o enfermedad de parientes no incluidos en licencia de luto legal que represente para el empleado una carga afectiva, que será solicitado por el empleado y sujeto a verificación.
- Reconocimiento por trayectoria de 3, 5, 10 años en la semana de la cultura Cotrading Group con diploma.
- Felicitación día de profesiones u oficios.
- Semana de la cultura Cotrading (aniversario Cotrading)

Deportiva:

- Tiempos necesarios para participar en competencias de alto nivel ya sea como representación de la empresa o de carácter personal.

Artísticas y culturales:

- Noches de integración (karaoke, cine) cada 3 meses
- Pases ocasionales para asistir a actividades de cine, teatro o actividades artísticas y/o culturales

14.2 INCENTIVOS PECUNIARIOS:

Orientados a elevar la satisfacción y motivación de los empleados y serán otorgados a los empleados que presenten un alto desempeño con resultados productivos para la compañía. Dichos reconocimientos económicos serán estipulados por la gerencia y se determinará con base en la evaluación de los resultados del trabajo en equipo; de la calidad del mismo y de sus efectos en el mejoramiento y la eficiencia con que se haya realizado su labor.

Crecimiento Laboral:

- Aumento salarial por resultados generales que impactan positivamente al negocio
Ascensos laborales
- Reconocimiento de méritos con bono restaurante para quien mejor represente los valores corporativos.
- Partición anual de utilidades de la compañía por resultados generales que impactan positivamente al negocio
- Participación en proyectos espaciales de la compañía con bonificación especial
- Bono para mercado trimestral a los integrantes del departamento que cumplan con los objetivos establecidos por la gerencia

Educativos y profesionales:

- Auxilio educativo del 20% de la matrícula para empleados que presenten un promedio por encima de 4.0 en el semestre inmediatamente anterior
- Subsidios para 10% del ciclo de pago de cursos de actualización (ingles, informática, y de la profesión)
- Pase para restaurante por grados o un día remunerado por graduación de acuerdo a preferencia del empleado

Salud:

- Auxilio para compra de medicamentos que no cubra el pos del 20% contra factura
- Auxilio para tratamientos odontológicos particulares del 20% contra factura
- Auxilio para lentes formulados del 20% contra factura
- Préstamos con condiciones preestablecidas para tratamientos de salud

Social, familiar y personal:

- Compra de torta Celebración cumpleaños
- Ancheta por nacimiento de hijo
- Kit escolar para hijo de los empleados

Deportiva:

- Subsidio deportivo del 20% actividades deportivas tales como: natación, baile, futbol, basquetbol, gimnasio o actividades de la elección del empleado orientadas al área deportiva

Artísticas y culturales:

- Pases ocasionales para asistir a cine, teatro o actividades artísticas y/o culturales

15. RESPONSABLES DEL PLAN DE INCENTIVOS.

Los responsables de la formulación, ejecución y evaluación de los programas comprendidos en Plan de Incentivos de Cotrading Group son Gerencia, director comercial, jefe administrativa y practicante de psicología.

ANEXOS.

Cualidades que debe reunir el empleado para hacerse acreedor de los incentivos:

- **RESPECTO:** Consideración con sus compañeros de trabajo, buena atención hacia los demás, respeto por los emblemas y políticas de la compañía.
- **CONFIDENCIALIDAD:** Protección de la intimidad y los derechos fundamentales.
- **COMPROMISO:** Cumplimiento a cabalidad de la misión y visión de la compañía, velando por el cumplimiento de los objetivos en aras de la mejora continua
- **LEALTAD:** capacidad para mantener en absoluta reserva las políticas, nuevos proyectos de la compañía, así como el buen nombre.
- **EFICACIA.** Capacidad de alcanzar los objetivos propuestos tras la realización de una acción
- **TRANSPARENCIA:** actuaciones claras que vayan en línea con los pilares fundamentales de la compañía
- **PROACTIVIDAD:** investigar, proponer y ejecutar acciones que eleven el nivel de la compañía en las diferentes áreas
- **PRACTICAR EL ADN DE LA COMPAÑÍA:** El cual está contenido en la capacitación de ingreso.

Anexo G. Indicador de cumplimiento de actividades programadas en el plan de compensación laboral, diciembre 2017 a abril de 2018

MATRIZ DE ACTIVIDADES DICIEMBRE 2017- DICIEMBRE 2018						
AÑO	DIA	MES	EVENTO	Cumplido	No cumplido	Indicador
2017- 2018	12 al 22	Diciembre	Novenas de aguinaldo	X		100%
	ene-00	Diciembre	Recogida de regalos para enviar a fundación	X		100%
	22-26	Enero	Semana de la salud	X		100%
	22-26	Enero	Kit escolar para hijos de los empleados	X		100%
	1	Marzo	Día del Contador	X		100%
	8	Marzo	Día de la mujer	X		100%
	20	Marzo	Día Internacional de la Felicidad	X		100%
	22	Marzo	Día Mundial del Agua	X		100%
	7	Abril	Día Mundial de la Salud	X		100%
	2018	Enero - Abril	Celbración de cumpleaños	X		100%
Total actividades cumplidas				10 de 10		100%
 Cumplimiento de la actividad  Indica incumplimiento						

Anexo H. Registro fotográfico

