

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



EL SALARIO EMOCIONAL DENTRO DE LAS POLÍTICAS DE COMPENSACIÓN
PARA LA RETENCIÓN DE PROFESORES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD
JAVERIANA

BOGOTA D.C.
2012

Contenido

INTRODUCCIÓN	3
JUSTIFICACIÓN	6
OBJETIVO GENERAL	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
ANÁLISIS CRÍTICO DEL MARCO TEÓRICO	8
La estructura de la compensación y sus beneficios en el ámbito organizacional	8
El salario emocional dentro de las políticas de compensación.....	9
Salario emocional como herramienta de retención de talento humano	12
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
ANÁLISIS DE RESULTADOS	21
Análisis de las políticas de salario emocional dentro de los esquemas de compensación.....	21
Salario emocional como herramienta de retención	22
Entrevista - Jefe de compensación y salarios de la Pontificia Universidad Javeriana.	22
Encuesta a docentes de planta de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana	23
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	33
GLOSARIO	35
ANEXOS	37
Anexo 1:.....	37
Anexo 2.....	38
Anexo 3.....	39
Anexo 4.....	40
Anexo 5.....	42
Anexo 6.....	43
BIBLIOGRAFÍA	44

INTRODUCCIÓN

El salario emocional dentro de las políticas de compensación para la retención de profesores de la facultad de ciencias económicas y administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana.

Plantear los antecedentes relacionados con la problemática del salario emocional dentro de las políticas de compensación empresarial, demanda en primera instancia, definir aquello que entenderemos por salario emocional en la presente investigación. En este sentido podemos argumentar, siguiendo lo señalado por Angel Baguer (2005) en su obra Alerta, que el salario emocional es “la retribución intangible que desea percibir un empleado que le posibilite: Desarrollar la carrera profesional, No perder salud en el trabajo, Conciliar la vida laboral con la familiar, Formación en lo nuevo (capacitaciones) y Disponer de un buen clima laboral” (P. 129)

En otras palabras, el Salario Emocional no es más que el conjunto de beneficios que anudados al estipendio mensual, debe recibir todo empleado a cambio del desarrollo de su trabajo: lúdica, capacitación, garantías en relación al ambiente laboral y el sostenimiento de la salud física y psicológica, entre otras. Todas estas variables, inexistentes dentro del ámbito laboral y empresarial propio de los siglos XIX y XX, se imponen hoy en día como referentes dentro de las llamadas “políticas de compensación” desarrolladas por las empresas.

Así mismo, aspectos como la flexibilización, la remuneración variable, y los beneficios adicionales que se incluyen dentro de los procesos de salario emocional, son factores que han cobrado valor para los empleados, según la afirmación realizada por Carlos Alberto Ocampo (2011), Gerente de Consultoría de Human Capital al momento de explicar las nuevas tendencias salariales. Vale la pena aclarar, que el término compensación “se utiliza para designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo, como empleados de una empresa” (González y Sarmiento, 2009). En esta medida las políticas de compensación son los principales elementos utilizados por una compañía para remunerar a sus empleados: el sueldo, los incentivos, prestaciones y premios, entre otros, son sólo algunos de dichos instrumentos.

El conjunto de herramientas que conforman las “políticas de compensación”, se ha incrementado con el devenir del tiempo, integrando poco a poco factores independientes del sueldo, dirigidos a elevar el bienestar del empleado más allá del incentivo monetario. Aspectos como la flexibilización, la remuneración variable, beneficios adicionales y procesos de salario emocional son factores que han cobrado valor para los empleados según la afirmación realizada por Carlos Alberto Ocampo

(2011), Gerente de Consultoría de Human Capital al momento de explicar las nuevas tendencias salariales.

Todo esto lleva a pensar que dentro del mundo actual cuando una empresa no cuenta con una oferta de beneficios adicionales al salario monetario, pierde la capacidad de crecer y desarrollarse, ya que sus colaboradores se sienten insatisfechos, lo cual influye directamente sobre sus niveles de producción y gestión. La baja en dichos índices, proporciona desventajas a la organización frente a su entorno, genera ausentismo e impuntualidad tal como sostienen Sarmiento y González en su artículo *Compensación y remuneración, programa de Incentivos y beneficios*. (2009)

Junto a problemas como estos, Sarmiento y González (2009) hacen también mención de la llamada rotación de personal, inconveniente que se sitúa como uno de los grandes traumas empresariales derivados del uso deficiente del Salario Emocional. Como problemática, es una de las más grandes desventajas generada por la insatisfacción de los empleados y es un tema que agobia a las organizaciones tanto a nivel mundial como dentro del país, afectando a todas las industrias sin excepción alguna. La rotación de personal se entiende como “la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas de los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto periodo de tiempo” (Soto,2008,¶ 3); es decir, la fluctuación constante de capital humano dentro de las empresas.

Curiosamente, esta inestabilidad del personal se halla directamente relacionada con el uso adecuado o inadecuado del salario emocional y las políticas de compensación. Como se ha demostrado en investigaciones como la de Lauro Soto (2008) *Índices de rotación y ausentismo*, existe una elevada correlación entre las empresas con excelentes manejos de sus empleos y los bajos índices de rotación de los mismos.

Sin embargo el problema de la rotación ha servido también como mecanismo para que las empresas innovadoras busquen nuevos instrumentos de retención de personal para aportar de esta forma al cumplimiento de sus objetivos. Actualmente, las empresas buscan gestiones inteligentes que les brinden a los empleados la motivación necesaria para que trabajen como si esta fuese de su propiedad. Gestiones de este tipo -como lo argumenta Angel Baguer(2005)- dejaron hoy en día de ser aspectos netamente concernientes al área de recursos humanos, convirtiéndose en pilar de la estrategia general de la organización.

Partiendo de todo lo anteriormente mencionado, podemos señalar la clara existencia de una relación de dependencia entre el salario emocional y la retención de personal, en tanto que una de las variables que más influye sobre la constante entrada y salida de personal dentro de las empresas, es la aplicación –u omisión- del salario emocional dentro de la estructura organizacional de las mismas. En esta medida, la inestabilidad del capital humano dentro de las empresas en relación al uso del conjunto de tópicos que constituyen el salario emocional, ha sido un problema que afecta a los diferentes sectores del circuito empresarial.

La creciente afectación de industrias y empresas en relación al uso del salario emocional es evidente, en algunos casos ha sido bien documentada a través de investigaciones que relacionan el salario emocional con la retención de personal y la excelente gestión de los colaboradores. Para citar un ejemplo de esto podemos remitirnos al estudio realizado en la industria Mayorista de cereales en Brasil (2007), en el cual se midió el grado de satisfacción laboral de los colaboradores mediante cuatro aspectos que están reunidos en el marco del salario emocional: Participación de los funcionarios en las decisiones, estructuración de grupos autónomos de trabajo, innovación en el sistema de recompensas para influenciar el clima organizacional y mejoramiento de las condiciones físicas y psicológicas de cada uno de los empleados.

En este estudio los investigadores pudieron concluir lo siguiente

Ante los constantes cambios, originados por el aumento de la competitividad en el sector empresarial, las organizaciones vienen perfeccionando sus procesos e invirtiendo en tecnologías para aumentar su participación en el mercado global. La preocupación por la calidad de vida de los empleados y la satisfacción de los mismos dejó de ser una forma de filantropía de las empresas y pasó a ser una garantía de sobrevivencia en el mercado (p. 19)

Lo que se evidencia aquí, es la creciente necesidad de fortalecer los procesos relacionados con el bienestar del capital humano de las empresas, como mecanismo, no sólo para disminuir la deserción y/o rotación del personal, sino también para garantizar la inserción de las empresas dentro del panorama de competitividad propio del mundo globalizado.

Las cifras relativas a la rotación de personal varían de una región a otra dentro de un país, pero la situación general es alarmante según lo señalado por el estudio realizado en el sector hotelero y turístico por la Organización Internacional del trabajo de Suiza (2007). Para citar un ejemplo de este estudio podemos indicar que el movimiento anual de personal dentro de dicho sector en Estados Unidos, se situó en un 77.10% en el año 2005, cifras realmente alarmantes.

Ahora bien, para el caso de nuestro país el panorama no difiere mucho del señalado anteriormente. Diferentes sectores del mundo empresarial en Colombia presentan una alta rotación o deserción de su personal, lo cual podría estar ligado con el uso incorrecto de políticas de compensación, o la ausencia de mecanismos que puedan definirse como formas de salario emocional. Partiendo de esta premisa, y tomando como base los anteriores argumentos, en la presente investigación se pretende relacionar las variables de salario emocional y retención de personal, para el caso del sector educativo. Este, es quizá – según nuestro criterio- uno de los más débiles en la implementación de procesos compensatorios y de retención del recurso humano, a lo que se suma el notorio desconocimiento existente dentro del sector, respecto a las formas en que se debe actuar frente a los procedimientos de compensación.

Para ello se realizará el estudio del caso específico de la Pontificia Universidad Javeriana. La investigación surge ante la inquietud que representa la migración de profesores de la universidad hacia otras instituciones a pesar del prestigio y nivel educativo que tiene la Javeriana. Partiendo de esta inquietud entraremos a analizar la estructura de salario emocional dentro de la Pontificia Universidad Javeriana, determinando si esta es una herramienta conocida y utilizada por la institución para la retención de sus talentos en el cuerpo docente. En este sentido la pregunta que guiará nuestra investigación, resumiendo lo anteriormente dicho será **¿De qué manera influye el salario emocional en la retención del personal docente dentro de la Facultad de ciencias económicas y administrativas en la Pontificia Universidad Javeriana?** Cuestión que determina una investigación que no sólo se basará en los argumentos teóricos presentados anteriormente, sino que también se articulará a partir de las experiencias tanto de los docentes dentro de la institución, como del área administrativa (Recursos Humanos).

JUSTIFICACIÓN

Actualmente el salario emocional no es valorado dentro de las organizaciones, sin embargo la competitividad global entre entidades ha obligado a crear estrategias en el ámbito humano para mejorar las condiciones de los empleados y tener un reflejo de esto en el cumplimiento de metas en la organización. En este sentido podría decirse que contar con un grupo de colaboradores de alto desempeño se ha convertido en un plus dentro del mercado en el que se desenvuelven las organizaciones.

Basados en la anterior perspectiva pretendemos con esta investigación determinar la existencia de salario emocional dentro de las políticas generales de compensación de la Pontificia Universidad Javeriana y la influencia que tiene dentro de los procesos de retención de profesores de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. De esta manera el departamento de Recursos Humanos de la Universidad podrá considerar esta investigación como mecanismo para conocer los factores que actualmente satisfacen el ambiente laboral en los docentes de dicha facultad y cómo ellos perciben el salario emocional frente a los esquemas de compensación que utiliza la universidad.

Así mismo el departamento de Recursos Humanos de la Universidad a través de nuestro proyecto podrá conocer algunas de las causas que promueven la continuidad de los docentes y de esta forma entender como la conservación de talentos es útil dentro de la institución, no sólo para el desenvolvimiento de los procesos educativos de calidad, sino también para el ahorro de costos operativos como procesos de selección, capacitación e inducción.

En resumen los aportes que se van a realizar con este proyecto se ubican dentro de dos ámbitos, el personal y el laboral. En el ámbito personal descubriremos las necesidades de los docentes y cuáles de estas son para ellos un soporte indispensable para permanecer en la institución. En el ámbito laboral estamos brindando indicios e

información respecto a las variables que deben ser evaluadas en los procesos de compensación de la Universidad con el fin de mejorar sus ventajas competitivas frente al entorno.

OBJETIVO GENERAL

Identificar la existencia del salario emocional dentro de las políticas de compensación en la Pontificia Universidad Javeriana y definir como este mecanismo influye en la retención de docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, dando a conocer los puntos débiles que presenta la universidad en relación a estas dos variables (salario emocional y retención de docentes).

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar la estructura de la compensación y sus beneficios en el ámbito organizacional.
- Analizar dentro las políticas de compensación la existencia del salario emocional.
- Establecer si el salario emocional es una herramienta de retención de talento humano.
- Diagnosticar si el salario emocional es un mecanismo utilizado en la Pontificia Universidad Javeriana para la retención de su cuerpo docente.

ANÁLISIS CRÍTICO DEL MARCO TEÓRICO

Para desarrollar esta investigación y tomando como referencia el marco teórico analizado en taller de grado I , así como los índices de impacto de las prácticas de salario emocional y las tendencias de compensación, se determinan tres aspectos fundamentales a tener en cuenta para el desarrollo de los objetivos propuestos:

La estructura de la compensación y sus beneficios en el ámbito organizacional

Para desarrollar nuestro primer objetivo fue fundamental analizar la importancia de la compensación y sus avances dentro del ámbito empresarial en general, podemos evidenciar que el área de compensación ha sufrido diferentes fases y ha modificado sus enfoques en el transcurso de los años. A comienzos del siglo XX su función era el manejo de nómina y prestaciones de los empleados, siendo un trabajo netamente operacional que se basaba en el cumplimiento de procedimientos. Posteriormente la compensación sufrió cambios enfocados hacia los movimientos y tiempos eficientes en las operaciones de producción, basándose más en orientaciones industriales e ingenieriles tal como lo afirma Varela (2006) en su libro Administración de la compensación.

Para la segunda mitad del siglo XX la compensación se orientó principalmente hacia la descripción y evaluación de puestos, para ese entonces con sistemas muy manuales y consumidores de tiempo, que hacían tediosas dichas tareas. Finalmente al inicio del siglo XXI el enfoque de la compensación se deriva en pagos sobre cumplimiento de metas, surgiendo así el concepto de compensación variable, al mismo tiempo de este surgimiento se incorporaron nuevas necesidades a esta área de compensación, convirtiéndose en un área más integral. (Varela, 2006)

Esta integralidad en la compensación se refiere a que dicha área ha ido adoptando un compromiso con el empleado, de esta forma se han incorporado nuevos elementos, como el relacionamiento con las personas, el aporte a los objetivos organizacionales y el seguimiento de metas para el mejoramiento de la organización (Varela, 2006).

Creemos que la competencia industrial y la receptividad de las nuevas compañías han hecho que estas últimas den mayor importancia a las personas y reduzcan el enfoque al desarrollo de actividades operativas, como lo argumenta nuevamente el autor.

Este nuevo enfoque de la compensación ha hecho que se construya una relación entre la satisfacción del empleado y los objetivos organizacionales, convirtiéndose en un reto para las empresas del siglo XXI, sin embargo muchas aún ignoran el verdadero significado del recurso Humano y el papel fundamental que desempeña hoy en día dentro de una organización. A pesar de este desconocimiento dentro de algunas compañías, la nueva relación empleado-objetivos ha tenido una repercusión a nivel

externo -como lo argumenta Irleand Hitt (2008)- siendo un recurso fundamental para la elaboración de estrategias en el ámbito competitivo.

A este mismo aspecto se agregan los autores Gunniglie y Moore (1994) citados por Varela (2006) quienes también concluyen que la diferenciación estratégica (*ver glosario*) se logra a través de las personas que hacen parte de las compañías afirmando o siguiente “La gente está atrás de nuestro éxito. Las maquinas no tienen ideas nuevas, ni resuelven problemas, ni aprovechan las oportunidades. Solo gente que está implicada y mediante el pensamiento puede hacer la diferencia.” (p.17)

Como se puede ver, esta diferenciación estratégica que nace entre empresas, hoy centra sus esfuerzos en el recurso humano, convirtiéndolo en un recurso fuente para sus competencias, este pensamiento que surgió en el siglo XXI dio iniciativas a nuevas teorías administrativas y a la creación de esquemas y políticas centradas en el beneficio de los colaboradores de nuestras empresas, tal como lo afirman los autores.

Continuando con la importancia del recurso Humano y su relación en el ámbito competitivo, podemos retomar los argumentos del reconocido autor Hitt Ireland (2008) quien trabajó las teorías de la administración estratégica dedicándole uno de sus capítulos “*El ambiente interno, recursos, capacidades y competencias centrales*“ en su Obra Administración estratégica, donde afirma lo siguiente: “el éxito de una compañía radica más en sus capacidades intelectuales y las de sus sistemas, la capacidad para administrar el intelecto humano convirtiéndolo en productos y servicios útiles se está convirtiendo en una habilidad crítica para las compañías” (p.83)

Esta aseveración de Hitt Ireland reitera el auge del recurso humano y la importancia en su desarrollo para entrar en un entorno competitivo, como también lo habíamos señalado bajo otros argumentos. Las teorías nombradas anteriormente nos brindan el primer paso para determinar la importancia de las personas dentro de la estrategia empresarial, al igual que la satisfacción de sus necesidades para conseguir un buen ambiente laboral y lograr que cada proceso realizado dentro de la compañía se haga de forma competitiva, autónoma y útil. Estas bases en el transcurso del tiempo se han ido reforzando hasta llegar a nuevos esquemas de compensación, como lo es el salario emocional.

El salario emocional dentro de las políticas de compensación

A partir de los nuevos enfoques, argumentados anteriormente, nacieron teorías encaminadas a la calidad laboral del trabajador, la necesidad de capacitar, motivar y retener al mismo, abriendo puertas a nuevos esquemas de compensación para el beneficio del empleado y el equilibrio entre este y la empresa. A partir de esto hoy en día la compensación se estructura en diferentes variables como lo son la remuneración, los bonos, participación de utilidades, premios y beneficios colaterales. (Chiavenato, 2009) Nuestra investigación se enfoca en el salario emocional, aspecto integrado en la

última variable “beneficios colaterales” y cómo la organización se beneficia con este mecanismo.

Para ir más a fondo en la ubicación del salario emocional dentro la estructura de beneficios colaterales, podemos señalar que estos beneficios se dividen en cuanto a la exigibilidad legal como beneficios legales y espontáneos, y según su naturaleza se dividen en monetarios y no monetarios. Dentro de la estructura de beneficios no monetarios y teniendo en cuenta la necesidad de las compañías de atraer y retener a los mejores profesionales, mejorar el rendimiento de la organización, aumentar los resultados de la empresa, desarrollar el resultado intelectual y fomentar e integrar los equipos humanos, surgió un nuevo modelo de salario, conocido como **Salario Emocional**. (Chiavenato, 2009)

Como ya fue nombrado el salario emocional es un beneficio no monetario y entró a complementar la remuneración del trabajador y a crear en él un ambiente de satisfacción, confianza, bienestar y orgullo hacia la compañía, en pro de sus objetivos organizacionales, donde las dinámicas laborales se combinen perfectamente con su tiempo libre, así como las relaciones familiares y sociales, generando calidad de vida en el empleado tal como lo define Angel Baguer (2005): “El salario emocional es la retribución intangible que desea percibir un empleado que le posibilite: Desarrollar la carrera profesional, No perder salud en el trabajo, Conciliar la vida laboral con la familiar, Formación en lo nuevo (capacitaciones) y Disponer de un buen clima laboral”(p.129)

Las compañías en la actualidad desean colaboradores responsables que trabajen como si la empresa fuera suya, las variables que cita Ángel Baguer (2005) gestionan de forma inteligente el desempeño del trabajador y logran de alguna forma este objetivo.

Adicionalmente dentro del salario emocional existen muchos más factores que influyen positivamente en el empleado, para ahondar en este tema queremos referenciar la “ENCUESTA SALARIAL Y TENDENCIAS EN GESTION HUMANA” realizada por Human Capital Consulting para el periodo (2011), estudio que compila y analiza la información referente a la compensación global y prácticas de desarrollo humano para 660 compañías Nacionales y multinacionales.

En dicha encuesta se concibe el salario emocional como una política integral compuesta por cinco líneas de acción que promueven la percepción de los beneficios emocionales por parte de los empleados, como elementos adicionales a su remuneración:

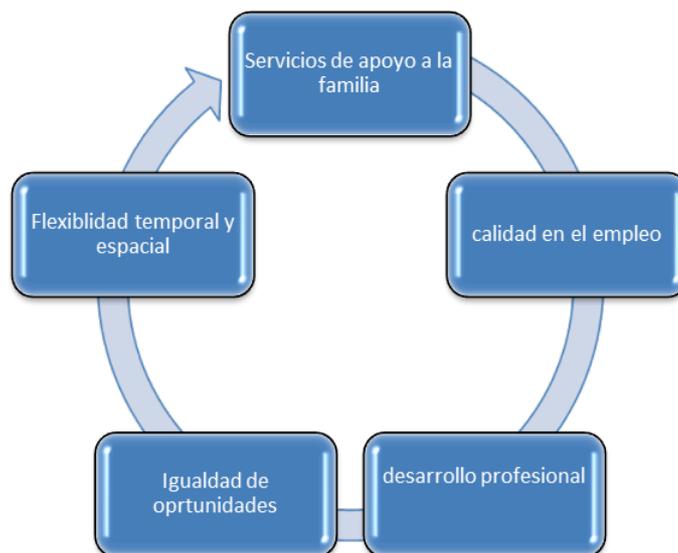


Ilustración 1 Líneas de acción para selección de políticas

(Fuente: Human Capital, 2011, p. 1273) *(Ver Anexo 1)*

Estas cinco líneas enmarcadas bajo la estrategia de retribución del Salario emocional, influyen positivamente a los empleados debido a que brindan ventajas de mayor impacto como: Tiempo para enfocarse en asuntos fuera de la vida laboral, menores niveles de estrés, mejores relaciones con sus jefes inmediatos, mayor efectividad en ejecución de tareas, herramientas para tener control de su vida personal y mayores niveles de satisfacción en el trabajo (Human Capital, 2011). *(Ver Anexo 2)*

En nuestro punto de vista esta humanización *(Ver glosario)* de las empresas es un factor que aún no tiene mayor relevancia, hasta ahora las compañías con alto número de trabajadores han empezado a reconocer el salario emocional como una herramienta de beneficio mutuo tanto para el empleado como para la empresa. Esto lo podemos corroborar con la información arrojada por la encuesta de Human Capital (2011) que nos indica lo siguiente: “en la actualidad del mercado Colombiano el 42% de las empresas cuentan con prácticas de salario emocional o prácticas de conciliación vida-trabajo” (p.1265) lo que nos demuestra que aún un gran porcentaje de empresas se basan en una compensación básica y no conocen otros modelos de salarios no monetarios.

Ahora bien, podemos decir que el salario emocional no es implementado en muchas empresas por el desconocimiento que existe respecto a sus beneficios, creyendo erradamente que este modelo de compensación quita tiempo a la compañía y genera bajas en la productividad. Sin embargo la encuesta de Human Capital (2011) también midió el impacto que tienen los factores del salario emocional en la productividad del negocio, por los cuales las empresas deberían implementar este nuevo esquema de compensación, estos factores de beneficio son: Reducción de costos relacionados con salud (reducción de enfermedades laborales), incremento en la productividad, reducción

de ausencias por enfermedad, menor estrés que genera mayor motivación, óptimos resultados y compromiso.

De forma teórica y basados en resultados de otros estudios pudimos determinar que si existe la implementación del salario emocional, y aunque no es evidenciado en la mayoría de compañías, se ha determinado que este factor si influye positivamente en la productividad. Estos resultados teóricos fueron comparados con los resultados de nuestras encuestas, para comprobar dicha importancia dentro de la población especificada en el proyecto. *(ver análisis de resultados)*

Salario emocional como herramienta de retención de talento humano

Dentro de las teorías analizadas pudimos descubrir que en estudios anteriormente realizados se determinaron los factores en los que influye el salario emocional y que finalmente es beneficioso para la organización. Aunque estos factores son realmente importantes dentro del proceso laboral de un empleado y la productividad de la empresa, en nuestra investigación nos centraremos en un solo beneficio, que podríamos decir –en nuestro punto de vista- que es el mayor beneficio que puede conseguir la empresa con este modelo de compensación y es la **Retención de personal**.

Argumentando nuestro punto de vista y basándonos nuevamente en la ENCUESTA SALARIAL Y TENDENCIAS DE GESTIÓN HUMANA (2011), podemos señalar los factores de atracción y retención de recurso Humano destacados según la información arrojada por esta encuesta: Niveles de compensación atractivos con respecto al mercado, programas de capacitación, crear alternativas que impacten en la calidad de vida de los empleados, crear oportunidades de desarrollo y fomentar un buen ambiente de trabajo *(Ver Anexo 3)*

Si revisamos las cifras en el anexo 3 , podemos darnos cuenta que los factores que retienen y atraen más a los colaboradores dentro de una compañía son los niveles de compensación atractivos y el buen ambiente laboral, estos dos factores claramente están enmarcados bajo el modelo de Salario emocional, lo que argumenta nuestra posición.

Adicionalmente la encuesta señala dentro de su análisis que los niveles de compensación atractivos -factor de retención- dejaron de ser únicamente parte de la remuneración monetaria, afirmando lo siguiente: “la nueva generación laboral es cada vez más exigente, se preocupa no solo por satisfacer sus necesidades desde el punto de vista monetario, sino de acceder a alternativas que actúen como facilitadores de vida” (Human Capital, 2011, p. 1263) lo que nos valida nuevamente el papel fundamental del salario emocional como herramienta para la retención de talentos dentro de las compañías.

Dirigiéndonos al ámbito nacional, es relevante decir que Colombia ha tenido empeño por surgir dentro de las disciplinas humanísticas, profesionalizándose en el manejo de las relaciones con los colaboradores de las empresas Nacionales y los procesos que esto conlleva. Vale la pena resaltar que los Recursos humanos comenzaron en Colombia en los años 50 con los llamados departamentos de relaciones Industriales, que estaban centrados en los aspectos sindicales pero que poco a poco dieron partida a la estructuración del Recurso Humano dentro de las compañías nacionales. (Uni. Nacional de Táchira, 2006).

Sumado a lo dicho anteriormente podemos indicar que a pesar de que el 42% de las empresas están implementando un modelo de salario emocional en el mercado Nacional (Human Capital, 2011), en la actualidad Colombia ha tenido una evolución referente a la gestión Humana, hoy en día las compañías pactan más objetivos organizacionales alrededor de este departamento. La atracción de personal calificado, retener a los empleados y el cumplimiento de las disposiciones legales, cada vez cobran más importancia en el gerenciamiento de una empresa en Colombia, a pesar de los graves problemas de empleo e igualdad que combatimos en nuestra sociedad.

Así mismo el salario emocional ha sido adoptado por algunas compañías Nacionales, aunque el porcentaje de conocimiento acerca de esta modalidad de salario es bajo todavía, existen organizaciones colombianas trabajando en su implementación. De esta forma logramos encontrar opiniones de diferentes ejecutivos nacionales, como Ana Lucia Rodríguez (2010) Experta en Recursos Humanos en Empleo.com, quien afirma “El salario emocional son aspectos que no constituyen un componente económico pero si emocional que ayuda a los trabajadores a sentirse comprometidos con sus cargos”

(¶ 4)

Igualmente podemos agregar la opinión de Olga Serna (2010) Directora de Recursos Humanos de la firma de arquitectos y constructores Cusezar, quien afirma que “El salario emocional es realmente efectivo cuando una organización conoce cuales son las expectativas y motivaciones de los empleados. Es importante que los trabajadores sientan que hacen parte de la empresa, son escuchados y sus opiniones se tiene en cuenta” (¶ 11)

A pesar de la resaltada importancia que ha desarrollado el modelo de Salario Emocional, en Colombia la población aún se enfoca más en el factor económico que en el personal, esto debido al desempleo y las limitaciones que viven muchas familias en el cubrimiento de sus necesidades básicas. Sin embargo las personas deberían tener una perspectiva más amplia en la medida en que el salario es sólo una de las variables que se debe tener en cuenta a la hora de aceptar o pertenecer a un empleo, como lo concluyó Mario Ramírez (2010) Director de Recursos Humanos de Getronics.

Aunque la perspectiva que tiene Mario Ramírez (2010) es real frente a la situación del país, muchos trabajadores que hoy en día cuentan con una estabilidad económica,

buscan también tener beneficios que les brinde calidad de vida y espacios más saludables.

Encaminándonos al sector educativo en el cual nos centramos dentro de nuestra investigación, podemos decir que se conoce poco de las estructuras de compensación, sin embargo en las universidades como en cualquier otra compañía se realizan procesos de selección y actividades de Gestión Humana para el funcionamiento ideal de la institución. Generalmente se piensa que los planteles de educación solo se centran en su misión fundamental, que es educar con calidad a sus estudiantes, sin embargo deben de existir otros factores que ayuden a que el proceso de educación mejore y se realice de forma adecuada. (El empleo.com, 2011).

Queremos destacar que entre estos factores adicionales se encuentran las mejoras en el ambiente laboral para los colaboradores, que en este caso son los docentes, siendo una labor fundamental dentro de una Institución, ya que son ellos quienes finalmente reflejan sus condiciones en el servicio que prestan y en la educación que brindan a sus alumnos.

Nuestro proyecto de investigación está focalizado en la pontificia Universidad Javeriana, que según el artículo del empleo.com (2011) ***las mejores empresas para trabajar en el sector educativo***, se encuentra dentro de las mejores empresas para trabajar en el sector educativo siendo una universidad reconocida dentro del mercado. A pesar de este reconocimiento que tiene la Universidad, es importante revisar la manera en que la institución está planteando esquemas de Gestión humana para retener a los mejores docentes, generando un reconocimiento evidente no sólo en las cifras, sino también en la calidad de sus estudiantes, que deriva de la consolidación de un cuerpo docente permanente, íntegro y de alto nivel educativo.

Finalmente, el papel que cumple nuestro proyecto a nivel de investigación, es el de determinar la integración de modelos de salario emocional dentro de los procesos de retención de talentos, y cómo esta integración cumple con el objetivo de vincular a excelentes colaboradores dentro de una empresa. Para nuestra población específica la vinculación de excelentes docentes que mejoran la calidad de la Universidad y la de sus estudiantes.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo	Como se desarrolló	Tipo de información		Que se obtuvo
		Primaria	Secundaria	
Investigar la estructura de la compensación y sus beneficios en el ámbito organizacional	Actividades			Información específica de la estructura de compensación en el ámbito organizacional
	1. Recopilación del estado del Arte			
	2. Investigación y lectura de los documentos relacionados			
	Fuentes de Información			
1. Libros relacionados con gestión humana, compensación y dirección estratégica		x		
2. Blogs de opinión actual y Páginas Web relacionadas.		x		
Analizar dentro las políticas de compensación la existencia del salario emocional	Actividades			Evidenciar la existencia de variables del salario emocional dentro de las políticas de compensación en el ámbito organizacional
	1. Dentro de la bibliografía recopilada encontrar información de análisis referente al salario emocional			
	2. Revisar antecedentes nacionales y del sector educativo relacionados con el salario emocional			
Fuentes de Información				
1. Estado del arte recopilado		x		
Establecer si el salario emocional es una herramienta de retención de talento humano	Actividades			Información respecto a la utilización e importancia del salario emocional como herramienta de retención. Información acerca de la percepción de salario emocional en el cuerpo docente de la Universidad
	1. Análisis de Blogs de opinión actual			
	2. Encuestas al cuerpo docente de la Pontificia Universidad Javeriana Facultad CEA			
	Fuentes de Información			
1. Blogs		x		
2. Resultados de encuestas realizadas	x			
Diagnosticar si esta herramienta es utilizada en la Pontificia Universidad Javeriana para la retención de su cuerpo docente.	Actividades			Dar respuesta a nuestra pregunta de investigación Dar síntomas, conclusiones y posibles recomendaciones referentes a nuestro objetivo de investigación
	1. Entrevista con la Jefe de compensación y salarios de la Pontificia Universidad Javeriana			
	2. Análisis de los resultados de las encuestas realizadas al cuerpo docente			
	3. Correlación de la investigación teórica con el trabajo de campo			
	Fuentes de Información			
1. Información obtenida de la entrevista realizada		x		
2. Encuestas	x			

Conforme a lo planeado en el Anteproyecto, se propuso y se desarrollo la siguiente metodología, asociada al cumplimiento de los objetivos específicos:

Nuestro trabajo de grado se realizó por medio de una investigación Descriptiva (*ver glosario*), con la cual buscamos desarrollar una representación o descripción del fenómeno estudiado, en nuestro caso el salario emocional dentro de las políticas de compensación para profesores de planta de la Universidad Javeriana (Departamento de ciencias económicas y administrativas). Teniendo en cuenta que los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, contexto o situación (Hernández, 1991) este tipo de investigación aplicaba de forma acertada a nuestro proyecto, ayudándonos a especificar propiedades, características y perfiles del tema estudiado, para dar respuesta a nuestra pregunta de investigación.

La descripción inicial de las variables estudiadas se efectuaron por medio de la investigación y la identificación de antecedentes generales e información extraída de textos, ensayos, documentos e investigaciones académicas respecto a las variables concernientes al proyecto (Recopilación información secundaria), este proceso se realizó durante el desarrollo del taller de grado I y durante la fase del taller de grado II se dio continuidad a su análisis para el respectivo desarrollo de la investigación.

Luego de esta primera fase de investigación y caracterización de las variables del proyecto, realizamos el proceso de trabajo de campo con la población determinada en el taller grado I, fuente primaria de información (21 profesores de planta Departamento CEA), aplicando una encuesta con la que buscamos establecer la existencia del salario emocional dentro del sistema de compensación de la Universidad y la descripción de los demás factores que abarca nuestra investigación. (*Ver desarrollo investigación P.17*).

La segunda fase de este trabajo de campo fue la realización de una entrevista con la jefe de salarios y compensación de la Pontificia Universidad Javeriana, con este mecanismo se buscó dar un mayor acercamiento a nuestro tema de investigación, las respuestas de esta entrevista fueron relacionadas y analizadas frente a los resultados arrojados en la encuesta realizada a los docentes de planta anteriormente nombrada.

El objetivo del trabajo de campo es obtener información de carácter cualitativo y cuantitativo, con el fin de encaminarnos a una imagen real del fenómeno. Finalmente y por medio de una investigación correlacional (*ver glosario*), buscamos la relación entre las variables, salario emocional-retención de personal. (Comportamiento de la variable **retención de personal** por medio de los cambios que sufra la variable **salario emocional**.)

De esta forma buscamos abordar y documentar un tema que carece de información suficiente y de conocimientos previos del objeto de estudio (salario emocional), para dar una respuesta aproximada en forma de sugerencia que podrá examinarse en futuros proyectos donde se desee integrar el salario emocional dentro de las políticas de compensación de una organización.

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a la metodología planteada, se desarrollo cada objetivo de nuestra investigación de la siguiente manera:

1. Investigar la estructura de la compensación y sus beneficios en el ámbito organizacional.

Para desarrollar nuestro primer objetivo, realizamos 2 actividades principales, recopilación de literatura e información concerniente a la investigación y luego el proceso de lectura, análisis, relación y estudio del fenómeno investigado. De esta actividad se crea el marco teórico que da soporte a nuestra investigación. El análisis recopiló diferentes autores y las principales teorías dentro de los siguientes temas:

- Administración estratégica
- Programas de incentivos
- Tendencias salariales.
- Teorías del salario emocional y la calidad de vida en el trabajo.
- Administración y desarrollo de la compensación
- La evolución de la gestión humana y el involucramiento del personal como activo de la organización.

Con esta investigación inicial pudimos detectar las principales teorías que enmarcan la compensación y como de allí nace las nuevas tendencias salariales, que re estructuran de una u otra forma la gestión humana y la visualización del empleado como activo principal dentro de la organización.

2. Analizar dentro las políticas de compensación la existencia del salario emocional.

Para conocer la existencia del salario emocional dentro de las políticas de compensación, nos dirigimos a fuentes de información y estadísticas reales de la integración de esta nueva variable dentro de la gestión humana.

Para esto se realizó una investigación de los resultados arrojados por la ENCUESTA SALARIAL Y DE TENDENCIAS DE GESTIÓN HUMANA, realizada por la alianza de Human Capital y Legis S.A, donde se analizan 530 cargos,600 compañías y 22 sectores de la economía.

En los resultados de dicha encuesta (Human Capital,2011) pudimos detectar la concepción del salario emocional dentro de la Gestión Humana actual, siendo un factor encuestado y analizado por esta alianza estratégica creadora del estudio.

Adicional a la encuesta que nos mostró resultados y análisis reales, observamos otras teorías, como la teoría de influencia psicológica de Angel Baguer, donde nos muestra las necesidades emocionales que tiene el ser humano cuando se encuentra en un ámbito laboral y así mismo estudiamos otros autores que relacionaron los temas enmarcados. *(Ver análisis del marco teórico)*. Partiendo de esta información recopilada, pudimos desarrollar nuestro segundo objetivo y encontrar la existencia del salario emocional en las políticas de compensación. Dirigiéndonos a la profundización de la correlación de variables Salario emocional-Retención

3. Establecer si el salario emocional es una herramienta de retención de talento humano.

Para el desarrollo de este objetivo se implementaron dos fuentes de información.

Información secundaria:

Blogs de actualidad, donde se analizaron los factores de Salario emocional y retención de talento humano, así como la correlación entre estas variables según la opinión de diferentes Gerentes de compañías nacionales.

Nuevamente se retoman los análisis de la encuesta salarial realizada por Human Capital, específicamente el aparte de FACTORES DE ATRACCION Y RETENCIÓN DEL RH, aquí pudimos verificar la existente correlación entre los factores emocionales y la retención de personal en las compañías. *(Anexo 3)*

Información primaria:

Aplicación encuesta a docentes de planta de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana:

La encuesta se diseñó para determinar la percepción y conocimiento del tema estudiado dentro de una población específica. La encuesta se realizó de forma personal y vía web e involucró preguntas mixtas *(ver glosario)*, y opciones de respuesta en su mayoría bajo la escala de Likert *(ver glosario)*, que permitieron indagar en el cuerpo docente y obtener información verídica que incluyó opiniones y juicios del grupo encuestado.

Posteriormente y teniendo en cuenta que contábamos con un universo o población total de 54 profesores (Total profesores de planta del Departamento CEA), realizamos la fórmula de muestreo aleatorio simple para determinar la muestra.

$$n = \frac{Z^2 * P * Q}{E^2}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

P = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de fracaso

Z² = Nivel de confianza

E = Margen de error permitido

Se definió un Z del 95%, por lo cual el nivel de confianza será del 1.96 y un margen de error permitido del 5%; así mismo, se determinó que la probabilidad de éxito es del 0.5, y por lo tanto, la probabilidad de fracaso es del 0.5. Aplicando la fórmula nuestra muestra a cumplir sería de 48 profesores.

Sin embargo el acceso restringido que tuvimos a la base de datos total de profesores, disminuyó nuestra población total, lo que hizo que definiéramos una muestra aleatoria simple por conveniencia (*ver glosario*), este tipo de muestra se hace frecuente cuando no hay una facilidad de acceso a la población total, pero se busca tener una muestra representativa dentro de la población correcta.

La muestra aleatoria por conveniencia determinada fue de 21 profesores de planta dentro del Departamento de ciencias económicas y administrativas y por medio de esta muestra se determinaron los resultados de nuestra investigación.

4. Diagnosticar si el salario emocional es un mecanismo utilizado en la Pontificia Universidad Javeriana para la retención de su cuerpo docente.

El diagnóstico se realizó por medio de dos fuentes:

Análisis de resultados de encuestas

Se analizan los resultados de las encuestas, donde se determinó el conocimiento que la población tiene acerca del salario emocional, al igual que el conocimiento que tienen de los planes de bienestar o salario no monetario brindados por la Universidad actualmente, la utilización de factores emocionales dentro de la Gestión del recurso humano que realiza la Universidad (capacitaciones, reconocimientos, bienestar familiar entre otros) y finalmente la relación que hay entre el factor Salario emocional y la permanencia en la Universidad.

Análisis entrevista con Jefe de compensación y salarios de la Pontificia Universidad Javeriana.

Los resultados de las encuestas a profesores son asociados con la entrevista realizada a María Teresa Jaramillo jefe de compensación y Salarios de la Pontificia Universidad Javeriana, realizada por el método entrevista en profundidad estructurada (*ver glosario*).

En esta etapa final se buscó la correlación entre ambos resultados y determinamos según las partes involucradas en la investigación, la existencia de la relación entre los factores Salario emocional-retención del cuerpo docente. respondiendo finalmente a nuestra pregunta de investigación: **¿De qué manera influye el salario emocional en la retención del personal docente dentro de la Facultad de ciencias económicas y administrativas en la Pontificia Universidad Javeriana?**

(Ver análisis de resultados)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Teniendo en cuenta los métodos de investigación aplicados y las teorías estudiadas para el progreso de nuestro proyecto, presentamos a continuación el desarrollo de nuestros objetivos y su respectivo análisis.

Análisis de las políticas de salario emocional dentro de los esquemas de compensación

Luego de analizar la existencia del salario emocional dentro de las políticas de compensación -dando respuesta a nuestro segundo objetivo- pudimos determinar lo siguiente:

El Salario emocional **SI** existe bajo la perspectiva de la compensación:

La concepción de una política compuesta por 5 líneas de acción que promueven la percepción de los beneficios emocionales, como componente vital de la remuneración global. *(Ver anexo 1)*

- Servicios de apoyo a la familia
- Calidad en el empleo
- Desarrollo profesional
- Igualdad de oportunidades
- Flexibilidad de tiempo y espacio

La iniciativa de crear estas políticas de salario emocional surge tanto de empleados, como de Recursos Humanos y Alta dirección *(Anexo 6)* y se estructuran a partir de la estrategia corporativa donde se consideraron estas políticas como alternativas medibles con efectos en los ingresos del negocio y de gran impacto para toda la organización. *(Human Capital, 2011)*

Impacto de la implementación de prácticas de beneficios emocionales:

Basados en la encuesta de Human Capital pudimos determinar que la existencia del Salario Emocional se debe en cierta forma al impacto positivo que tiene en la organización *(Ver anexo 2)*, gracias a esto hoy en día es una variable medida y estudiada en algunas empresas, por ejemplo las 600 compañías indagadas en la encuesta salarial y de tendencias en Gestión Humana 2010-2011 estuvieron interesadas en conocer los

principales aspectos que impactan la implementación de un modelo de beneficios emocionales.

Salario emocional como herramienta de retención

Luego de determinar la existencia del salario emocional dentro de los sistemas de compensación por medio de fuentes reales de estudio -como lo es la encuesta de Human Capital- procedemos a establecer si el salario emocional es una herramienta de retención de talento humano:

Antes de dirigirnos a los resultados del trabajo de campo es importante retomar el aparte FACTORES DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL RH de la encuesta Salarial Human Capital (*Ver anexo 3*), donde pudimos comprobar la correlación existente entre factores emocionales y de retención, que ya han sido estudiados.

Al analizar los resultados de este aparte, se evidencia que el 94% de las organizaciones de la muestra utilizada para este estudio, consideran que el ambiente de trabajo, los planes de desarrollo y la estrategia de compensación son elementos críticos a la hora de atraer y retener personas. Estos tres factores están enmarcados dentro de un esquema de salario emocional, lo que nos comprueba inicialmente que los beneficios emocionales **SI** son una herramienta de retención visualizada actualmente por diferentes organizaciones.

Enfocándonos en el estudio realizado dentro de la población especificada en nuestro proyecto, nos dirigimos a los resultados obtenidos por medio de las encuestas a docentes dentro de la Pontificia Universidad Javeriana.

Entrevista - Jefe de compensación y salarios de la Pontificia Universidad Javeriana.

María Teresa Jaramillo- Jefe de compensación y salarios

Para iniciar nuestro desarrollo de la investigación fue fundamental indagar acerca de las políticas de retención y los esquemas de salario existentes dentro de la Universidad, de esta forma contaríamos con una base para formular y entender con más claridad la encuesta que posteriormente se realizó a los docentes. (*Ver anexo 4*)

Luego de haber entrevistado a María Teresa Jaramillo se determinan aspectos fundamentales como:

Políticas de retención dentro de la Pontificia Universidad Javeriana

- Sí es un objetivo de la Universidad la retención del personal tanto administrativo como docente.
- Existen mecanismos que cumplen con el objetivo de retener al personal, por ejemplo los paquetes de beneficios ofrecidos por la Universidad.
- Si hay índices de Rotación de docentes, en base a estos se trabajan estrategias de recurso Humano, pero son índices manejados por la Vicerrectoría Universitaria, y es información confidencial.

Políticas de Salario emocional dentro de la Pontificia Universidad Javeriana

- Sí existen políticas de salario emocional dentro de la Universidad, han sido contempladas dentro de su departamento de Gestión Humana.
- Estas políticas de salario emocional se hacen evidentes por medio de 3 mecanismos que la Universidad implementó con el fin de motivar, atraer y retener a todo su personal.(Profesores de planta y personal administrativo)
- Estos tres beneficios están enmarcados bajo un esquema de salario emocional (beneficios no monetarios):

Plan de Beneficios flexibles, Es un plan orientado al bienestar del empleado y su familia.

Vicerrectoría del medio académico, Planes para el empleado y su familia

Auxilio especial de estudio.

.(Ver anexo 4)

- Periódicamente en el Departamento de Recursos Humanos, se revisan todos los planes de beneficios, proponiendo mejoras en cada una de ellas.

Encuesta a docentes de planta de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana

A continuación haremos un análisis de cada pregunta realizada en la encuesta, para posteriormente dar un diagnóstico del tema.

Inicialmente en nuestra encuesta quisimos indagar el conocimiento de los docentes acerca del salario emocional, para determinar cuánto porcentaje de nuestra muestra conocen de este nuevo esquema de salario.

1. Tiene conocimiento de que es el salario emocional?



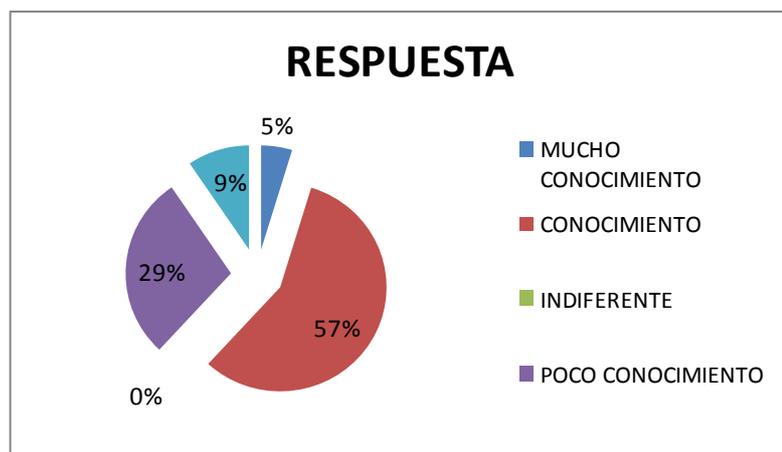
ANÁLISIS

De los 21 profesores encuestados, 13 profesores no tienen conocimiento acerca del salario emocional lo cual representa un 62% de la muestra.

Esto nos indica que aunque la Universidad brinda beneficios, los profesores no lo asocian con el término salario emocional.

Luego de esta primera pregunta, se brindó una breve reseña de que es el Salario emocional, según la definición dada por Ángel Baguer. (P. 129) Para poder continuar con la encuesta y tener claridad del tema asociado

2. Tiene usted conocimiento acerca de los beneficios no monetarios o factores enmarcados dentro del salario emocional (Según definición anterior) que brinda la Universidad al momento de su vinculación?

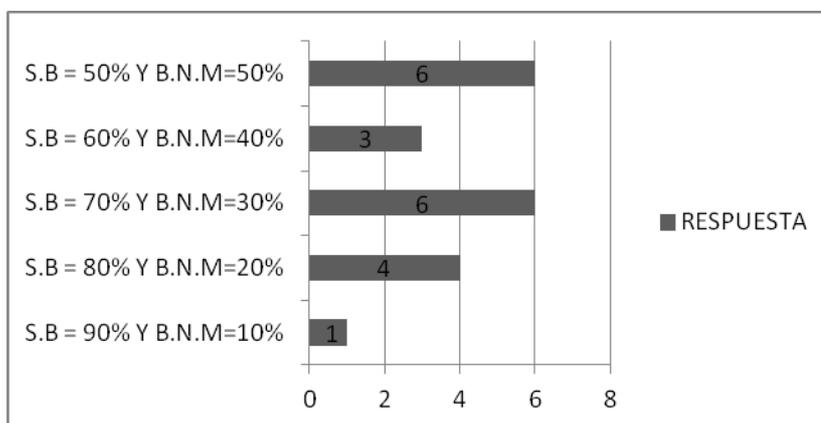


ANÁLISIS:

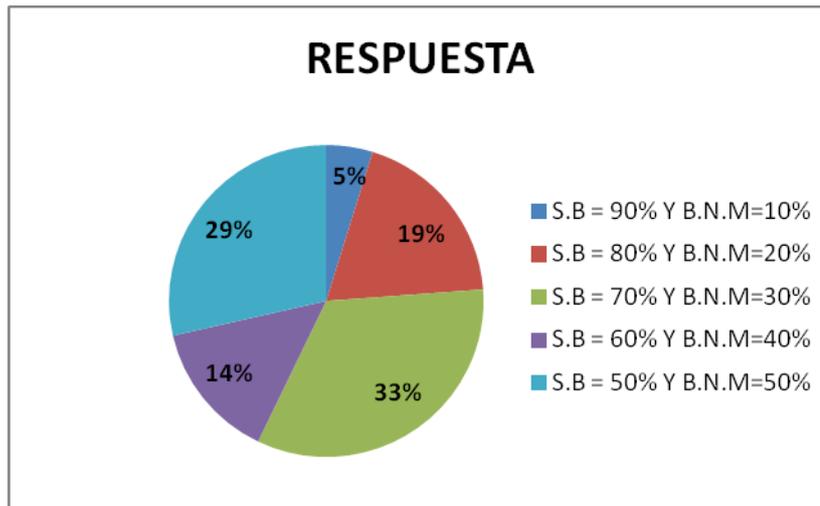
Luego de explicar a los profesores la definición de salario emocional y que estos lo asociaran con los beneficios no monetarios que les brinda la Universidad, se llega a la conclusión que más de la mitad conoce acerca de estos beneficios (62%), dividido de la siguiente forma: 5% tienen mucho conocimiento y un 57% y tiene conocimiento de estos beneficios. Sin embargo existen profesores que tienen poco conocimiento (29%) y ningún tipo de conocimiento (9%) sobre los beneficios no monetarios que ofrece la institución.

Esto genera una oportunidad en el área de recursos humanos de la Universidad para dar a conocer e informar a sus docentes de planta de forma más clara acerca de los programas de bienestar o beneficios que tienen al momento de ingresar a la institución, sirviendo como herramienta de motivación y mejor desempeño durante su permanencia.

- Para usted, qué es más importante a la hora de vincularse laboralmente, el salario Básico o los beneficios no monetarios? Indique la importancia que usted le da a cada ítem dentro de un rango de 0 a 100%. Si para usted el Salario Básico tiene una importancia del 90% escríbalo en la casilla correspondiente. Recuerde que la suma de ambos porcentajes debe ser 100%.



NOTA: S.B=salario base. B.N.M= Beneficios no monetarios



NOTA: S.B=salario base. B.N.M= Beneficios no monetarios

ANÁLISIS

Según la muestra de profesores encuestados, se evidencia que estos tienden a dar mayor importancia al salario básico que al salario emocional, ya que se presentan los siguientes rangos de importancia:

30% prefiere: S.B=90% y B.N.M=10%

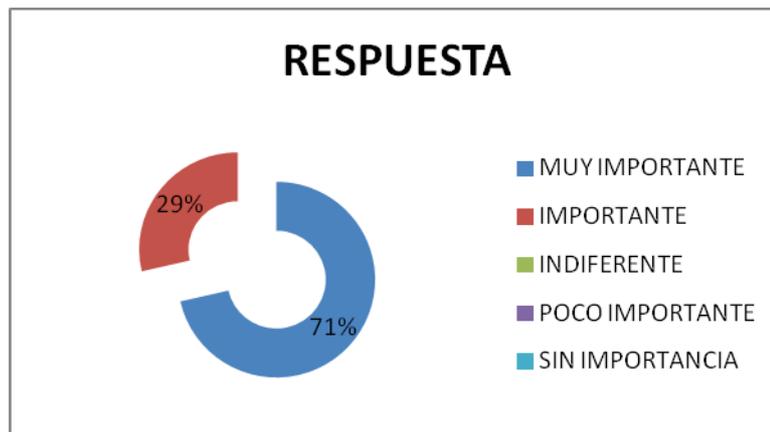
20% prefiere: S.B=80% y B.N.M=20%

30% prefiere: S.B=70% y B.N.M=30%

15% prefiere: S.B=60% y B.N.M=40%

Sin embargo existe un pequeño porcentaje (5%) de la muestra que prefiere dar la misma importancia al salario básico como al salario emocional con un 50% de valor a cada una de las variables. Lo cual Indica que a pesar de la importancia que tiene la satisfacción personal y el recibimiento de variables de bienestar, los docentes prefieren una mejor remuneración económica.

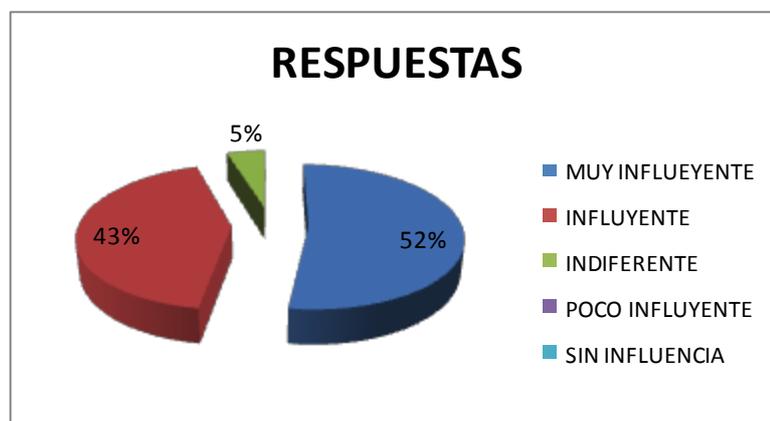
4. Teniendo en cuenta la definición de salario emocional dada inicialmente, para usted este es un factor importante en su ambiente laboral y su satisfacción dentro la institución.



ANÁLISIS

Luego de entender la definición del salario emocional, los docentes entrevistados consideran que este es un factor esencial para su satisfacción y mejora del ambiente laboral dentro de la institución ya que un 30% consideran que es muy importante, y a su vez el otro 70% restante lo considero que el salario emocional es muy importante. Ninguno de los docentes consideraron este factor como poco importante o sin importancia,, lo que nos indica que debe ser un factor a tener en cuenta por parte del área de Recursos Humanos de la Universidad..

5. Considera usted que el salario emocional es un factor influyente para determinar su permanencia dentro de la Universidad.

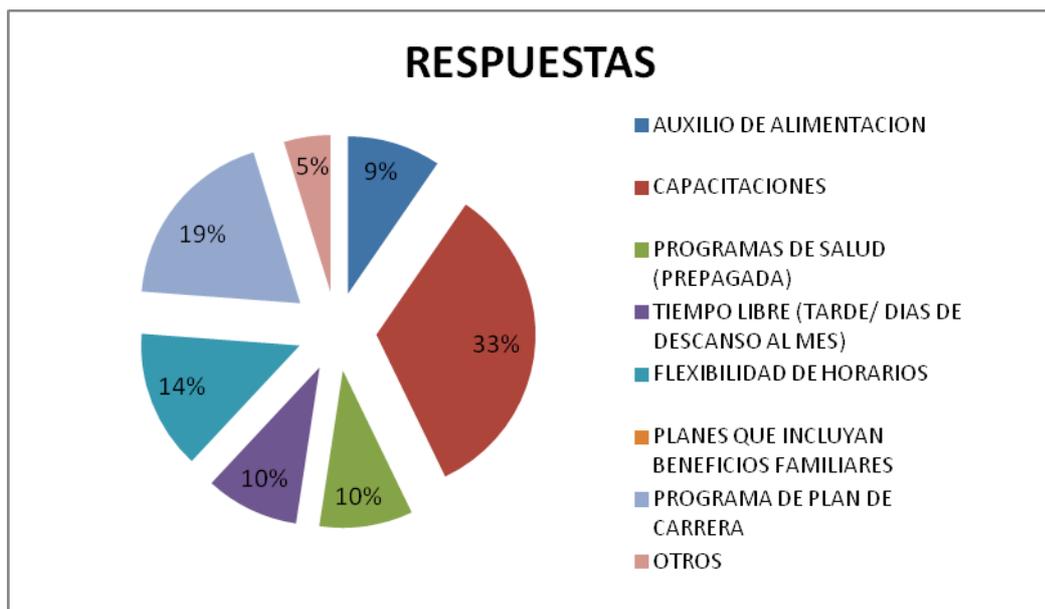
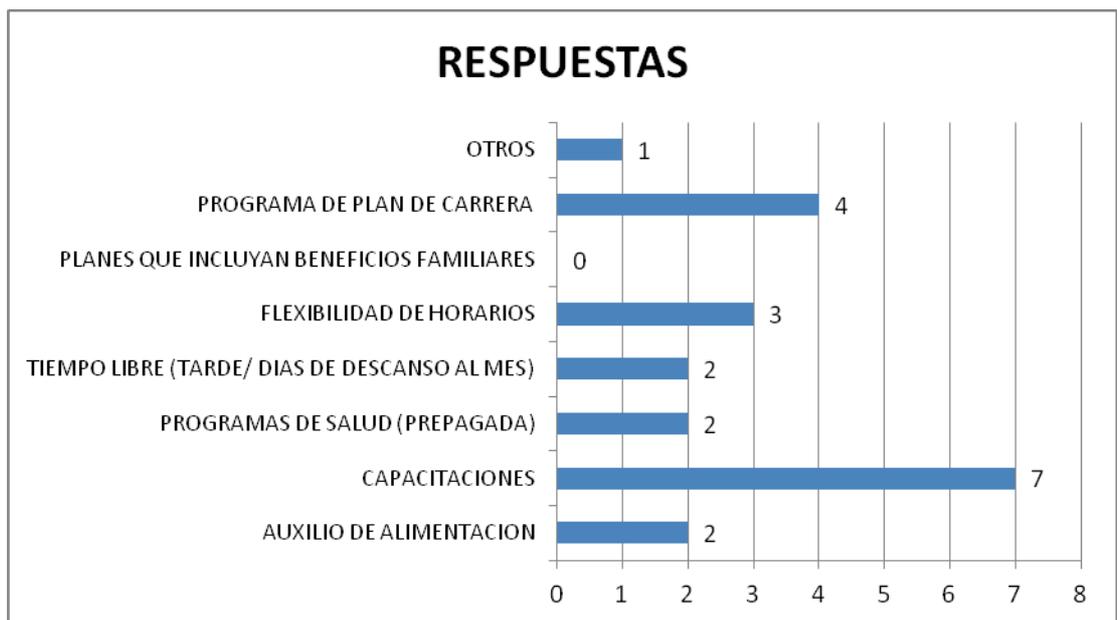


ANÁLISIS

Según la muestra de profesores encuestados, se evidencia que el Salario Emocional, sí es un factor determinante para la permanencia dentro de la Universidad. El 52% de la muestra determina que es un factor muy influyente y el 43% lo considera Influyente, sólo un 5% lo considera un factor irrelevante o indiferente, y ninguno de los profesores lo determino como un factor poco influyente o sin influencia.

Teniendo en cuenta estos porcentajes de respuesta, podemos decir que la Universidad puede utilizar los beneficios emocionales como herramienta de retención, siendo favorable para el cuerpo docente y para la Institución.

6. Dentro de los factores que se podrían contemplar dentro del plan de beneficios que le ofrece la Universidad o que ya existen actualmente, cuales son de su interés?



ANÁLISIS

Basados en los mayores intereses de los docentes, podemos determinar en qué factores enmarcados dentro del Salario Emocional puede trabajar la Universidad para darle Bienestar y mayor satisfacción a sus empleados. Encontramos que el beneficio de mayor preferencia son las capacitaciones con un porcentaje del 33%, seguido por los programas de plan de carrera con un 19%. Lo que nos indica que los profesores prefieren aprender en nuevos temas, desarrollar nuevas habilidades y crecer dentro de la Institución.

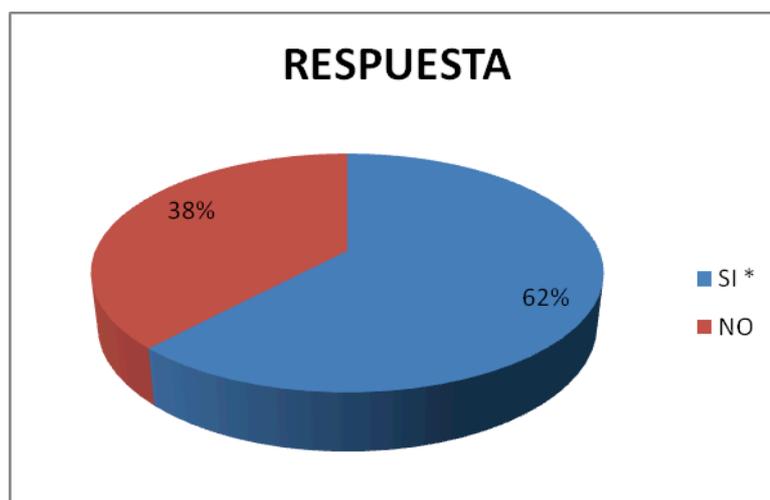
7. Su núcleo familiar ha tenido o tiene algún beneficio con su vinculación con la universidad?



ANÁLISIS

Aunque la Universidad cuenta con beneficios Familiares, según la información obtenida en la entrevista con la jefe de Compensación María Teresa Jaramillo (*Anexo 2*), el 54% de los profesores dicen que no tienen beneficios familiares dentro de su vinculación con la Universidad, sin embargo el 46% afirma tenerlos. Estos resultados representan una oportunidad de mejora dentro del Departamento de Recursos Humanos para promocionar su paquete de beneficios dirigidos al empleado y su grupo familiar.

8. La Universidad reconoce de alguna forma el desempeño excelente de sus docentes?



ANÁLISIS

El 62% de la muestra indicó que la Universidad si cuenta con programas de reconocimiento para el excelente desempeño de sus docentes, sin embargo un 38% dice no tener este reconocimiento.

*En un espacio abierto dispuesto en la pregunta, los profesores señalaron otros detalles de su percepción en este aspecto, como:

- Aunque los incentivos son pobres, hay algunas bonificaciones y ascensos de escalafón.
- Puntos en la evaluación de desempeño.
- Premios meritorios por quinquenios

9. Considera que la Universidad tiene políticas de desarrollo profesional, como: Mentoring, planes de carrera, capacitación, formación, retroalimentación, entre otros.



ANÁLISIS

El 71% de la muestra indicó que la Universidad si tiene políticas de desarrollo profesional, sin embargo el 29% de la muestra indicó que no existen estas políticas.

*De los profesores que afirmaron que si existen estas políticas dentro de la Universidad, señalaron otros detalles de su percepción, dentro de un espacio abierto dispuesto en la pregunta.

- Formación doctoral.
- Plan de mejoramiento anual
- Apoyo para maestrías y doctorados
- Acceso a concursos de educación continua
- Concursos de la vicerrectoría.
- Capacitaciones en el exterior.

10. Considera que la Universidad ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo cómo autonomía en el trabajo, liderazgo en nuevos proyectos entro otros.



ANÁLISIS

El 76% de la muestra indicó que la Universidad si ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, sin embargo el 24% de la muestra indicó que no existen estas oportunidades.

*De los profesores que afirmaron que si existen estas oportunidades dentro de la Universidad, señalaron otros detalles de su percepción, dentro de un espacio abierto dispuesto en la pregunta.

- Autonomía en el trabajo y en proyectos de investigación según intereses individuales.
- Libre presentación de proyectos de investigación como publicaciones.
- Formación de los docentes.
- Realización de estudios de postgrado y lenguas.
- Se pueden realizar propuestas, hay autonomía en el manejo de varios temas escritos, pero su accesibilidad se encuentra restringida en la práctica.

¿De qué manera influye el salario emocional en la retención del personal docente dentro de la Facultad de ciencias económicas y administrativas en la Pontificia Universidad Javeriana?

Luego de haber analizado los resultados de nuestra investigación, anteriormente expuestos y siguiendo el desarrollo metodológico para cumplir con nuestros objetivos, podemos dar respuesta a nuestra pregunta de investigación:

Podemos decir que el Salario emocional si es un factor influyente en la retención de personal (Profesores de planta facultad CEA), la Pontificia Universidad Javeriana tiene conocimiento acerca del impacto que tienen los beneficios emocionales dentro de cualquier tipo de organización y la influencia que generan en factores de retención, motivación y atracción del recurso Humano.

Adicionalmente el 95% de la muestra encuestada determinó que el salario emocional si influye en la permanencia dentro de la institución, y el 100% de los encuestados considera que es un factor de importancia para la mejora del ambiente laboral y la satisfacción dentro de la Universidad. Esto nos ratifica el impacto que tiene este nuevo esquema de salario, para disminuir la rotación de personal, aumentar los niveles de productividad y crear un ambiente de satisfacción y compromiso dentro de todos los empleados, siendo utilizado en todo tipo de organización incluyendo la Industria educativa en la cual se enfoco nuestra investigación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

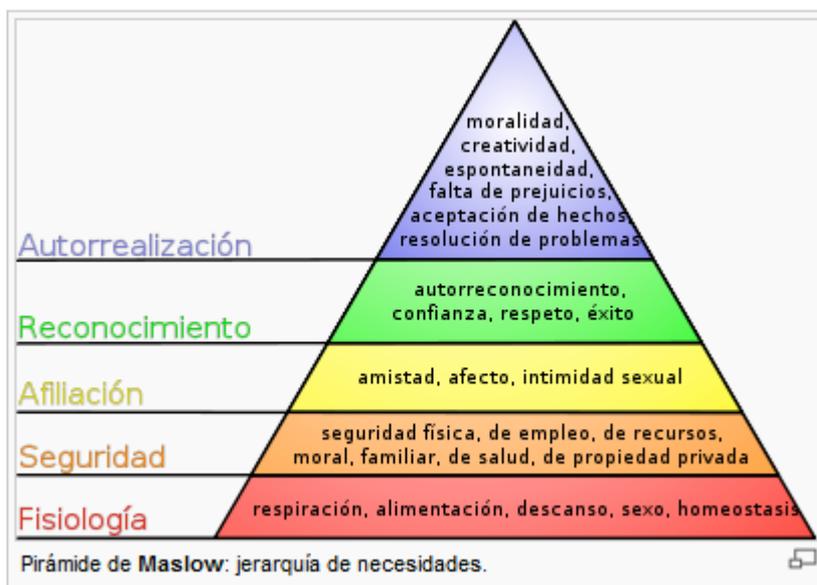
Basados en nuestra investigación y análisis de resultados, pretendemos dar unas recomendaciones y alternativas de gestión que pueden ser de beneficio para la Universidad. Al igual queremos dar conclusiones integradas al Salario emocional para afianzar nuestro desarrollo del proyecto:

- Los profesores reconocen los beneficios que brinda la Universidad, sin embargo estos no son asociados al concepto de Salario emocional., son más conocidos bajo el nombre de beneficios no monetarios o incentivos.
- Basados en los resultados de la encuesta, pudimos detectar que un gran porcentaje (38%) de la muestra no tiene conocimiento claro de los paquetes de beneficios que ofrece la Universidad.

Por ejemplo el auxilio especial de estudio, que en gran parte está dirigido a las familias (Hijos), no es muy conocido por los empleados y lo pudimos evidenciar en la pregunta número 7 donde el 71% de la muestra indicó que su familia no tiene ningún tipo de beneficio con la vinculación a la Universidad. Esta es una oportunidad abierta que tiene el Departamento de Recursos Humanos de la Universidad para promocionar estos beneficios, que finalmente pueden llegar a motivar al grupo de docentes, sin recurrir a otro tipo de incentivos monetarios.

- A pesar de que el total de la muestra encuestada considera que el Salario emocional es de gran importancia (100%) y es un factor influyente para la satisfacción dentro de la institución, es controversial la selección que realizaron los profesores en el pregunta número 6 (Ver Pág. 26), donde se solicitaba dar un peso de importancia a los factores Salario básico- Beneficios no monetarios. En estos resultados pudimos evidenciar que al ser el Beneficio emocional un factor comparado con los beneficios monetarios pierde importancia, encontramos que un 71% de la muestra le da mayor importancia al salario básico (Beneficios monetarios)
- En nuestra investigación queríamos determinar las necesidades personales de los docentes que podrían ser utilizadas a favor de la Universidad para plantear algunos de sus esquemas de beneficios emocionales. Según la encuesta realizada a la población, pudimos ver que los factores de mayor interés para los profesores son los programas de plan de carrera y capacitaciones. Podemos analizar que los empleados tienden a tener una mayor necesidad de realización personal y buscan potencializar sus habilidades y conocimientos, creciendo al interior de la institución. Esto reafirma la reagrupación de necesidades propuesta por el reconocido autor Maslow en su teoría de la pirámide de jerarquía de

necesidades, en ella reconoce cuales son las más importantes para el ser humano y podemos ver que la autorrealización y reconocimiento encabeza la jerarquía propuesta por el autor, lo que se asocia y relaciona con las respuestas entregadas por la población encuestada.



(Imagen obtenida de: Robbins, Fundamentos de Administración, 2002 P.37)

- A pesar de que la Universidad brinda beneficios emocionales dentro de sus políticas de compensación, pudimos detectar que estos sistemas de bienestar están enfocados a una mínima parte de la población docente, teniendo en cuenta que más del 70% de los profesores pertenecen al segmento de cátedra y no son acogidos por estos planes de compensación. La Universidad podría abarcar a esta población con otro tipo de beneficios que no requieran inversión monetaria, para que de esta forma la atracción y motivación del cuerpo docente no se vea segmentada a un grupo reducido.
- Creemos que el salario emocional es un factor realmente efectivo en una organización, pero su implementación no debe hacerse precipitadamente, la organización debe conocer cuales son las principales expectativas y motivaciones de los empleados, muchas veces no son las mismas, dependen de los perfiles personales, los segmentos y la industria en la que se trabaje. Los empleados deben de ser escuchados y sus opiniones son valiosas a la hora de crear un esquema de beneficios emocionales.

GLOSARIO

Escala de Likert: Escala de medición en la que el encuestado especifica un nivel de acuerdo o desacuerdo con declaraciones que expresan una actitud favorable o desfavorable, hacia el concepto que se está estudiando. (McDaniel, 2005)

Investigación correlacional: “Los estudios correlacionales pretenden medir el grado de relación y la manera cómo interactúan dos o más variables entre sí. Estas relaciones se establecen dentro de un mismo contexto, y a partir de los mismos sujetos en la mayoría de los casos. En caso de existir una correlación entre variables, se tiene que, cuando una de ellas varía, la otra también experimenta alguna forma de cambio a partir de una regularidad que permite anticipar la manera cómo se comportará una por medio de los cambios que sufra la otra.”(Grajales, 2000, ¶ 6)

Investigación descriptiva: Trabaja sobre las realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta sobre el tema de estudio, puede incluir: encuestas, entrevistas y otros aspectos que reflejen la realidad. (Grajales, 2000)

Humanización: Acción y efecto de fomentar que las personas hagan el bien, enfocadas en un fin colectivo, sensibilización social. (Chiavenato, 2009)

Muestra aleatoria simple: Procedimiento de selección basado en la libre actuación del azar, siendo el procedimiento de muestreo más elemental, ya que es intuitivo. (Vivianco, 2005)

Muestra aleatoria simple por conveniencia: Este tipo de muestra es utilizada cuando no hay facilidad de acceso a la población total, por ende el investigador seleccione directa e intencionadamente los individuos de la población. El caso más frecuente de este procedimiento es el utilizar como muestra los individuos a los que se tiene fácil acceso (los profesores de universidad emplean con mucha frecuencia a sus propios alumnos). (Obtenido de: <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elmuestreo.pdf>)

Métodos cuantitativos: Estudio e investigación de fenómenos a través de la recolección de grandes cantidades de datos que permitan fundamentar sólidamente una hipótesis. (Sobrino, 2008)

Métodos cualitativos: Estudio e investigación de fenómenos a través de la recolección, análisis e interpretación de datos que no son objetivamente medibles. (Sobrino, 2008)

Entrevista en profundidad estructurada: Tiene la finalidad de comprender la opinión que tienen los entrevistados acerca de un tema particular, su terminología y sus juicios, teniendo un conjunto de preguntas abiertas y cerradas formuladas y ordenadas anticipadamente. (Sobrino, 2008)

Preguntas abiertas: la respuesta se expresa libremente (son útiles para explorar problemas de los cuales no se tiene información) (Menéndez, 2008)

Preguntas cerradas: la respuesta se presenta en forma opcional de entre dos o una serie de alternativas propuestas. (Menéndez, 2008)

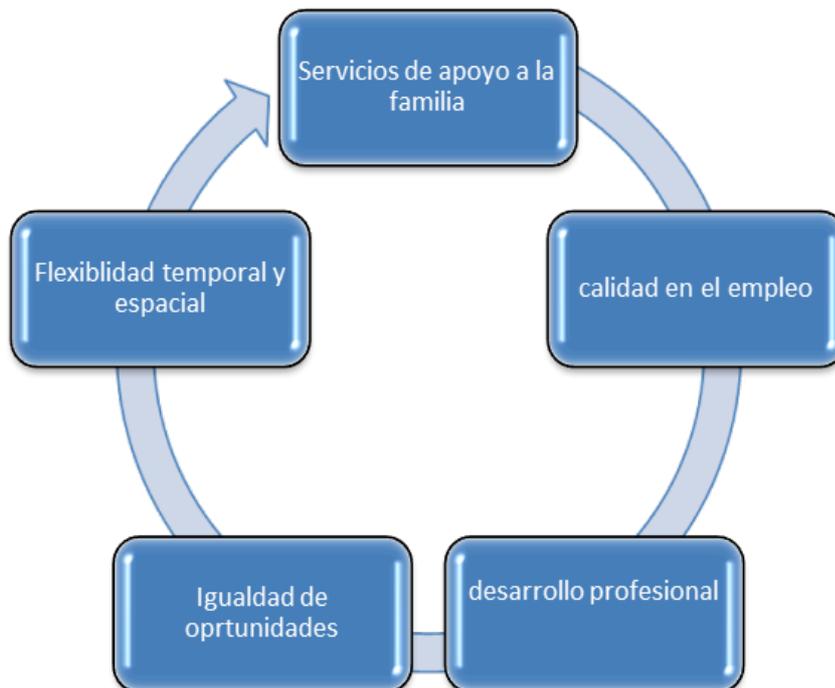
Preguntas mixtas: Es una combinación de las dos anteriores. (Menéndez, 2008)

ANEXOS

Anexo 1:

EL SALARIO EMOCIONAL BAJO LA PERSPECTIVA DE REMUNERACIÓN GLOBAL

Cuando pensamos en la conciliación vida – trabajo como herramienta de competencia para lograr satisfacción laboral, retención y atracción de talento clave, incremento en la productividad, y mayor compromiso de la fuerza laboral, es indispensable concebir una política compuesta por 5 líneas de acción que promueven la percepción de los beneficios emocionales por parte de los empleos como elemento adicional a su retribución y componente vital de la remuneración global.



(Human Capital, 2011)

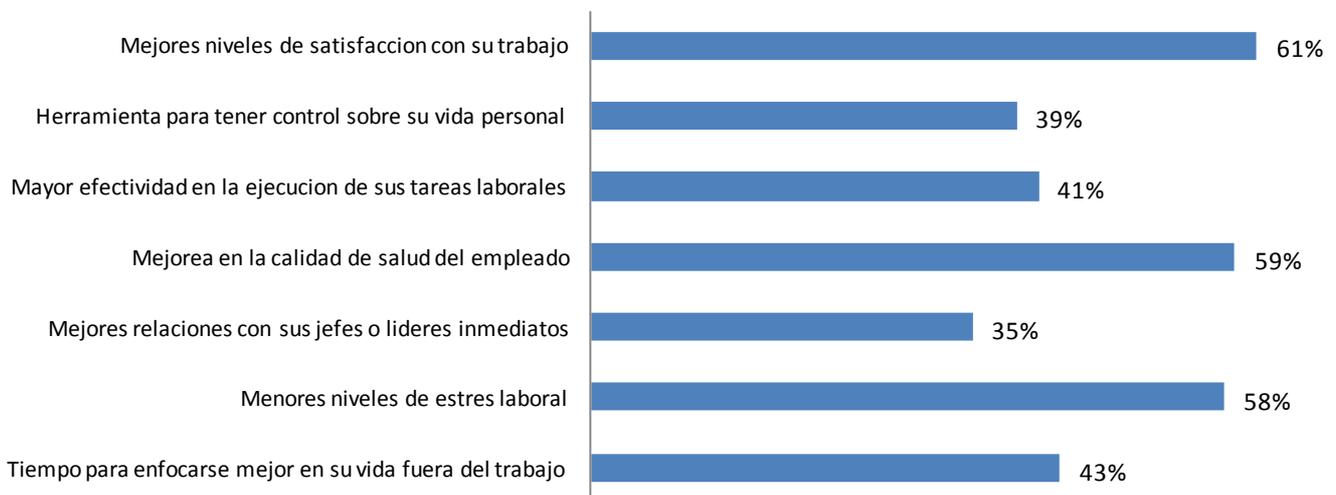
Anexo 2

IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE PRÁCTICAS DE BENEFICIOS EMOCIONALES

El impacto en que se genera frente al desarrollo de este tipo de prácticas de salario emocional enmarcadas bajo la estrategia de retribución global, se centra para los empleados en los siguientes elementos>

- Mayores niveles de satisfacción con su trabajo
- Herramientas para tener control sobre su vida personal
- Mayor efectividad en la ejecución de sus tareas laborales
- Mejora en la salud del empleado
- Menores relaciones con sus jefes o líderes inmediatos
- Tiempo para enfocarse mejor en si vida fuera del trabajo

ILUSTRACIÓN 6 : IMPACTO DE LAS PRACTICAS DE SALARIO EMOCIONAL



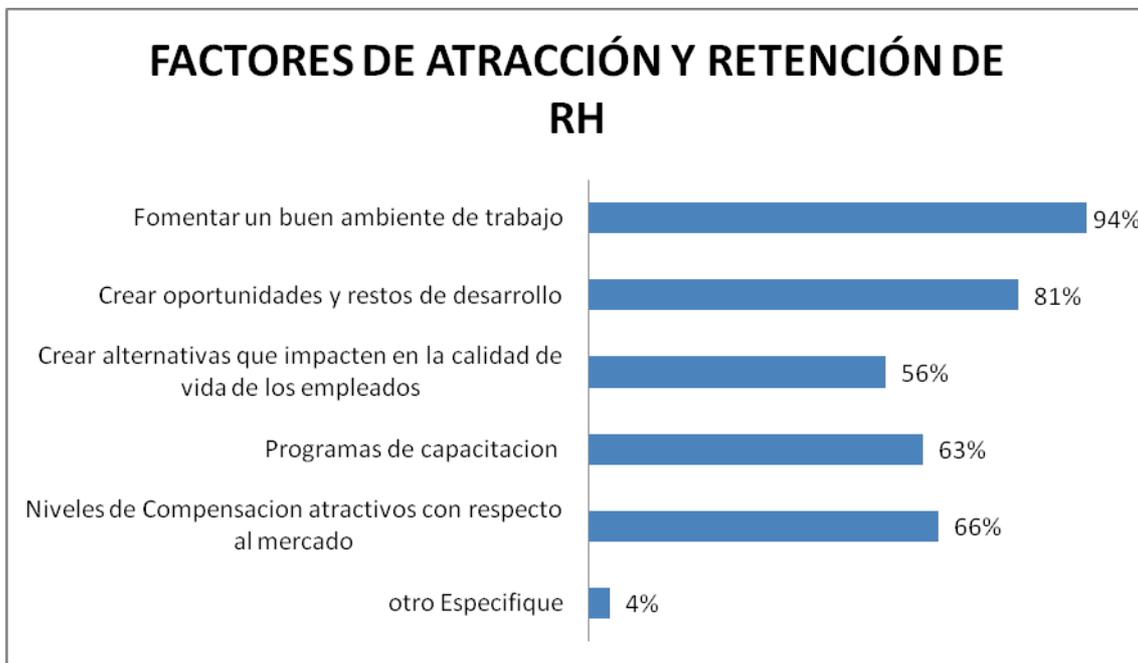
(Human Capital, 2011)

Anexo 3

FACTORES DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE RH

Como se mencionó anteriormente las personas son el elemento activo de la productividad organizacional, es la que moviliza la energía necesaria para lograr los objetivos empresariales, esta fuerza posee diferentes conocimientos, habilidades y aptitudes para los cargos en los que se desempeñan, estas competencias son intangibles por lo tanto las empresas deben adecuar procesos para que este talento decida entrar o seguir dentro de la compañía logrando así una continuidad en los planes de corto, mediano y largo plazo y el fortalecimiento de know how de la compañía.

A continuación se muestra el comportamiento del mercado frente a los factores de atracción y retención de empleados.



Al analizar los resultados encontrados se evidencia que las organizaciones de la muestra consideran que el ambiente de trabajo, los planes de desarrollo y la estrategia de compensación son elementos críticos a la hora de atraer y retener personas. Al relacionar estos tres elementos con el modelo de recompensa total planteado en la contextualización de este capítulo, se puede evidenciar que la conectividad de estos tres elementos y su interacción a través de las políticas de decisión de permanecer o irse de una compañía y al final se convierten en los generadores de imagen positiva o negativa de la empresa en el mercado.

(Human Capital, 2011)

Anexo 4

Entrevista con María Teresa Jaramillo jefe de compensación y salarios Pontificia Universidad Javeriana

1. Dentro de los objetivos de la compensación que tiene la Universidad se tiene en cuenta la retención de personal?

María Teresa: Si es un objetivo de la Universidad la retención de personal...manejamos sistemas que ayuden a la retención de nuestros empleados.

2. Existen políticas de retención de profesores en la universidad? Cuales?

María Teresa: Como tal políticas... no, yo diría que mecanismos que cumplen con el objetivo de retención, por ejemplo paquetes de beneficios.

3. Las estrategias de retención se realizan por facultades o de forma general?

María Teresa: Se hacen de forma general, las políticas de gestión humana o mecanismos utilizados son a nivel institucional.

4. Existen políticas de salario emocional?

María Teresa: Si existen, la Universidad implementó principalmente 3 mecanismos que fortalecen la atracción, motivación y retención de todo su personal (Administrativo y profesores de planta)

5. Qué beneficios tienen para los empleados?

María Teresa: Básicamente son 3 los principales beneficios:

- Plan de beneficios flexibles: Es un plan orientado al bienestar del empleado y su familia. La Universidad regala un % de beneficios (variable respecto al sueldo). El empleado escoge dentro de un portafolio de productos, cómo quiere recibir este porcentaje, hay opciones como: Tarjetas de alimentación, bonos para gasolina, días de descanso entre otros.
- Vicerrectoría del medio académico: Planes para el empleado y su familia como formación deportiva, actividades para hijos en los fines de semana, asesoría psicológica entre otros. Son beneficios dentro del campus de la Universidad y son similares a los que tienen los estudiantes.
- Auxilio especial: Es un auxilio creado para el pago de la matrícula del empleado en caso de que este cursando primer pregrado o especialización. Adicionalmente el auxilio se extiende a los hijos (% de descuento para hijos depende de

antigüedad de contrato con la Universidad)

6. Cuáles de estos beneficios de la pregunta anterior están direccionados al cuerpo docente?

María Teresa: Todo lo nombrado anteriormente incluye a personal administrativo y profesores de planta.

7. Hay diferencias en el tipo de beneficios para profesores de planta y de cátedra?

María Teresa: Sí, realmente los beneficios nombrados son solo para profesores de planta, los profesores de cátedra no tienen estos beneficios.

8. Existe algún indicador de rotación de profesores?

María Teresa: Realmente en esta área no los conozco bien, pero creo que deben existir estas estadísticas.

Estudiante: Pero es un factor importante y realmente influye en sus planes de gestión humana?

María Teresa: Sí, lo que pasa es que las estadísticas son manejadas principalmente por la vicerrectoría. Para nosotros es importante este factor, pero como tal no somos los que vemos los indicadores.

9. Existe alguna entrevistas de retiro? Si, de acuerdo a los resultados de estas hay un plan de acción?

María Teresa: No, no existe esta entrevista, las personas se retiran y realmente no hay preguntas para recopilar información.

10. Han realizado alguna encuesta de satisfacción laboral para docentes? Si la respuesta es SI, Que resultados han identificado?, si NO, Cual es la razón de no realizar este tipo de encuesta?

María Teresa: No la verdad no recuerdo, no tengo la información. Deben realizarse por supuesto, pero en este momento no conozco la información.

11. Los resultados de la evaluación de profesores que realizamos cada semestre los estudiantes, tiene algún tipo de incidencia? (positiva o negativa).

María Teresa: Si influye en la prórroga del contrato para el profesor.

12. Hay nuevos proyectos en la Universidad respecto a programas de salario emocional para sus empleados?

María Teresa: Si claro...periódicamente se revisan todos los beneficios, se proponen mejoras, esto lo realiza también vicerrectoría del medio con su grupo de beneficios. Al igual hay un proyecto en marcha para la implementación del salario variable, adicional al sueldo fijo.

Anexo 6

¿DE QUIEN SURGIÓ LA INICIATIVA DE ESTAS POLÍTICAS DE SALARIO EMOCIONAL?

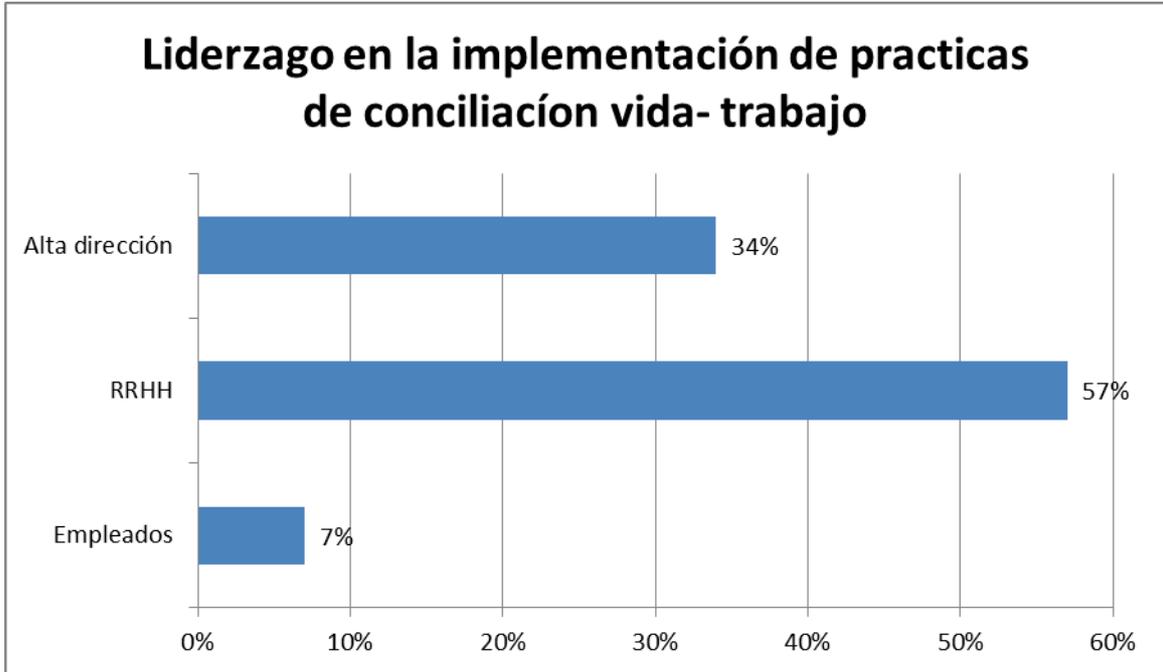


Ilustración 4: liderazgo en la implementación de prácticas de conciliación Vida –Trabajo.

(Human Capital, 2011)

BIBLIOGRAFÍA

Baguer , A. (2005). **Alerta**. España: Edición Díaz de Santos.

Chiavenato, I. (2009). **Gestión del talento Humano: Programa de incentivos**. España: McGraw Hill.

Gunnigle y Moore. (1994). **Antecedentes del salario en el mundo**. México: Prentice Hall

Hernández Sampieri, Roberto (2010) **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill.

Hitt, I. (2008). **Administración estratégica**. México: Cengage learning editores, 2008.

Human Capital. (2011). **Encuesta salarial y tendencias en gestión humana**. Colombia: Legis.

Karpinski y Stefano. (2008). **Qualidade de vida no trabalho e satisfação um estudo de caso no setor atacadista de beneficiamento de cereais**, *Revista Electrónica Lato sensu*, Brasil: Vol. 3, p.1.

Mc Daniel (2005). **Investigación de mercados**, Editorial Thomson, sexta edición.

Munera L. y Rodríguez A. (2007). **Estrategias de marketing-Un enfoque en el proceso de dirección**. España: Esic Editorial.

Robbins (2002). **Fundamentos de Administración**, México: Prentice Hall, tercera edición.

Universidad Nacional del Táchira. (2006). **Evolución de la Gestión de Recursos Humanos en Colombia en los últimos 10 años**. San Cristóbal: Autor

Varela, R. (2006). **Administración de la compensación**. México: Prentice Hall.

Vivianco, M. (2005). **Muestreo estadístico, diseño y aplicaciones**. Chile: Editorial Universitaria.

Fuentes electrónicas

Anónimo, (2009). **El Muestreo**. Disponible en:

<http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elmuestrero.pdf>

Depto. de redacción Empleo. (2011). **las mejores empresas para a trabajar en el sector educativo**. Bogotá. Disponible en:

http://noticias.empleo.com/colombia/formacion_desarrollo/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-el-sector-educativo/10081984.

Gonzalez y Sarmiento. (2009). **Compensación y remuneración, programa de Incentivos y beneficios**. Caracas. Disponible en: <http://google.over-blog.es/article-28521111.html>

Grajales, G. (2010). **Tipos de investigación**. España. Disponible en:

<http://tgrajales.net/investigpos.pdf>

Human Capital. (2011) **Encuesta salarial y tendencias en gestión humana** [video]. Colombia. Disponible en:

<http://www.gestionhumana.com/gh4/encuestasalarial/2011/videos.asp>

Rodas L. (2010). **¿De cuánto es su salario emocional?**. Bogotá. Disponible en:

http://noticias.empleo.com/colombia/tendencias_laborales/de-cunento-es-su-salario-emocional

Sobrino, V. (2008) **El método Cualitativo y cuantitativo**, Disponible en:

<http://es.shvoong.com/social-sciences/1744319-el-m%C3%A9todo-cualitativo/>

Soto, L. (2008). **Índices de rotación y ausentismo**. México. Disponible en:

<http://www.mitecnologico.com/Main/IndicesRotacionYAusentismo>