

El salario emocional

Claudia Gómez R.

Borrador de administración # 47

Colegio de Estudios Superiores de Administración

Bogotá D.C., abril de 2011

Bogotá, D.C., abril de 2011

Corrección de estilo: Jenny A. Jiménez

Diagramación y diseño: Diego E. Romero V.

Impresión: -----

Comunicaciones

Cra. 6 No. 35 - 28 Casa Lleras

comunicaciones@cesa.edu.co

Impreso y hecho en Colombia

Printed and made in Colombia

Contenido

Introducción.....	5
Objetivo	5
Método.....	5
Resultados	6
1. Concepto salario emocional	6
Definiciones	6
1.2. Componentes del salario emocional	7
1.2.2. Beneficios del salario emocional	8
2. Satisfactores	9
2.1. Naturaleza de la conducta humana y su repercusión en lo laboral	10
2.1.1. El Comportamiento Organizacional	11
2.1.2. Cultura organizacional	11
2. 2. Cambios en la sociedad y su repercusión en la persona	11
2.3. Satisfactores laborales alrededor del mundo	12
2.3.1. Por países o continentes	12
2.3.2. Por empresas específicas	13
2.3.3. Para permanencia – Caso España	14
2.3.4. Great Place to Work	15
2.3.5. De normatividad global	16
3. Entorno colombiano	16
3.1. Fuerza laboral colombiana	16
3.1.1. Composición de la fuerza laboral colombiana	17
3.1.2. Comportamiento comparativo de generaciones de la fuerza laboral	18
3.2. Las organizaciones colombianas	20
3.2.1. Empresas Familiarmente Responsables	20
3.2.2. Great Place to Work	20
3.2.3. Casos colombianos de aplicación de salario emocional ..	21
3.3 Macroentorno colombiano	21
3.3.1. Aspectos del entorno cultural	21
3.3.2. Aspectos del entorno tecnológico	22
3.3.3. Aspectos del entorno jurídico	22
Consideraciones finales	23
Referencias bibliográficas	25
Anexo No.1. Necesidades según pirámide de Maslow	27
Anexo No.2. Tabla comparativa de empresas catalogadas como Great Place to Work	28
Anexo No. 3. Ranking de las 25 empresas mejores para trabajar en colombia. gptw – 2010	31

El salario emocional¹

Claudia Gómez R. ²

Introducción

Cada empleado tiene una concepción diferente sobre el trabajo, ya que todos poseen percepciones, necesidades, expectativas, personalidad, y cultura diferentes. A lo que se suma que las percepciones de lo que se quiere a futuro cambian a medida que se va creciendo, adquiriendo experiencia y madurez; por eso la importancia de tener una estrategia que ayude a la satisfacción del personal en su desempeño laboral.

Esta dinámica acelerada de cambios exige la aceptación de que existe un ámbito y dominio de las emociones, de allí surge la inquietud por el salario emocional. Dicha noción implica que a las personas se les puede compensar no solo con dinero o en especie, sino satisfaciendo diferentes necesidades, incluidas las emocionales.

De este modo, esta propuesta de investigación busca definir el concepto de salario emocional e identificar y determinar aquellas variables que hacen parte del mismo, a fin de generar a las empresas criterios y herramientas para implementar estrategias efectivas y eficaces para la satisfacción, productividad y competitividad de sus recursos humanos.

Objetivo

Crear un marco teórico sobre el concepto de salario emocional, sus beneficios, referir las aplicaciones en otros países, así como identificar factores del macroentorno propio de nuestro país alrededor del tema.

Método

Dado que el salario emocional no es un concepto muy difundido en nuestro país y que hasta hace poco se reconoce como tal, se realizó una investigación descriptiva usando como técnica investigativa la consulta a profundidad de fuentes secundarias sobre el tema y respecto a los factores del macroentorno que pueden afectar, de una u otra manera, la aplicación del mismo en nuestro país. Al respecto, en el barrido bibliográfico se encontró documentación que registra fechas desde este milenio y, por tanto, no se cuenta con un amplio conocimiento teórico ni práctico del mismo. Acto seguido se procedió a clasificar, analizar e identificar los factores, variables, el tipo de compañías y las implicaciones a nivel cualitativo que han dejado la aplicación y estudio de este concepto.

Se espera que esta revisión permita establecer bases de discusión para el desarrollo del tema en nuestro entorno y se convierta en una herramienta de consulta útil

1 Agradezco los aportes realizados por los pares evaluadores lectores anónimos que permitieron enriquecer este documento.

2 Catalina García Gómez, asistente de investigación – estudiante de pregrado

como guía para estudios futuros, o para aquellos empresarios interesados en conocer el concepto de salario emocional como un instrumento innovador para la gestión competitiva de las empresas nacionales, bajo el actual entorno cambiante.

Resultados

1. Concepto salario emocional

Las empresas hoy en día están requiriendo dar respuesta a las nuevas exigencias de la fuerza laboral y por ello han incursionado en fórmulas □ más allá de los requisitos legales □ como el salario emocional y el conocimiento de cómo implementarlo en su empresa. Este tema se ha venido desarrollando en varios países, entre ellos España, que es actualmente uno de los líderes en la investigación y aplicación de la temática de calidad de vida laboral, al buscar una solución a la problemática del conflicto trabajo-familia. Así, el salario emocional se ha convertido en un tema fundamental para aquellas organizaciones que buscan productividad, reducción del ausentismo y la rotación y un buen clima laboral.

Al respecto, Carrión (2008) plantea que las empresas saben que hoy en día hay que trabajar el marketing del talento a largo plazo, creando organizaciones en las que los profesionales puedan utilizar y desarrollar su talento, en las que trabajar sea una experiencia memorable, en las que el talento no sea sistemáticamente desaprovechado ante la indiferencia de todos.

Definiciones

- *Salario*: “Se denomina salario porque se busca la identificación y la relación con contraprestación y, también, con reciprocidad, equidad y frecuencia” Gay Puyal (2009).
- *Emocional*: “Se califica de emocional porque, con independencia del satisfactor de qué se trate como atención a necesidades personales, elementos satisfactorios en el contexto del clima laboral, se busca aportar satisfacción a algunos de los motivos intrínsecos” Gay Puyal (2009), como lo son búsqueda del sentido y significado de la vida.
- *Salario Cualitativo*: identificado como lo que la organización puede ofrecer a los empleados y que hace la diferencia entre ésta y su competencia.

Una aproximación al concepto de salario emocional contemplaría “todas aquellas razones no monetarias por las que la gente trabaja contenta, lo cual es un elemento clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos” (Temple, 2007). Por otro lado, el salario emocional implica dar “la oportunidad para que las personas de todo nivel se sientan inspiradas, escuchadas, consideradas y valoradas como parte de equipos; de los cuales se sienten orgullosos de pertenecer, de crecer, desarrollarse y ser cada vez más empleables” (Temple, 2007).

1.2. Componentes del salario emocional

Dentro de los componentes del salario emocional están los satisfactores, que se traducen en formas de ser, tener, hacer y estar, de carácter individual y colectivo, conducentes a la actualización de necesidades.

Se trata de proporcionar a los empleados beneficios, no monetarios, que les hagan sentirse cómodos dentro de la empresa y creen en la compañía un valor adicional, del que los empleados no quieran desprenderse y que diferencie a la empresa de las demás. Pueden tratarse de servicios concretos o dotaciones materiales.

Algunas empresas realizan verdaderos esfuerzos por ofrecer políticas sociales de índole económica □ no se refiere a la retribución □, que dan al empleado una serie de servicios de valor agregado, las cuales atraen la permanencia de los mismos, por el hecho de contar con servicios adicionales o ventajas acumuladas a cuya comodidad se han acostumbrado y desean mantener para un futuro.

1.2.1. Lo que valoran los empleados

Las diferencias entre formas de ser, tener, hacer y estar, generan categorías de empleados, pues las necesidades no son las mismas entre mujeres y hombres, entre las de un estudiante y las de un ejecutivo experimentado, las de un joven recién casado y las de un adulto con nietos. Por ello Recursos Humanos debe tener este hecho claro, previo a la fijación de políticas al respecto, entender las necesidades particulares de cada grupo y, por ende, lo que cada uno de ellos valora.

Acorde con la revisión de literatura, hay cuatro características básicas presentes:

1. Condiciones suficientes para trabajar a gusto.
2. Condiciones ambientales del espacio de trabajo.
3. Compañerismo en las relaciones laborales.
4. Conciliación de trabajo y familia.

Varias investigaciones coinciden en que las empresas deben centrar sus esfuerzos en 5 aspectos:

1. *Factores de desarrollo profesional y relacional.* Si son satisfactorios se presenta el crecimiento profesional y el bienestar laboral.
2. *Factores de compensación psicológica.* Dentro de estos factores se encuentran el sentido de utilidad, autonomía y de reconocimiento del ser humano, así como identificación con la empresa con la que colabora.
3. *Factores de conciliación familiar y personal.* Básicamente dan tranquilidad y sensación de orden en la vida de las personas.
4. *Factores de retribución variable y fija.* Contribuyen en el incremento de la satisfacción y ayudan a construir relaciones más duraderas; se encuentran satisfacto-

res como participación en acciones, utilidades o bonificaciones por cumplimiento de metas establecidas conjuntamente.

5. *Factores de valor añadido*: se constituyen en extras a favor del empleado y por tanto de la empresa. Se encuentran beneficios como la ubicación geográfica, bajo nivel de “burocracia”, perseguir grandes sueños; mejoran la calidad de vida y el desempeño laboral.

Los hallazgos de las diferentes consultoras de administración de talento humano, a nivel global, tienden a coincidir en los primeros puestos los factores psicosociales, mientras que compensaciones económicas se registran en niveles más bajos. Esto implica un creciente interés del empleado actual por el enriquecimiento personal y profesional, y por su calidad de vida personal y familiar.

En el enriquecimiento profesional que puede generar desarrollo de la carrera profesional, se encuentra en primer lugar la capacitación, que puede ser un instrumento de ventaja competitiva y de construcción de inteligencia colectiva desde operarios a directivos; y en segundo lugar la formación, que puede ser de tipo presencial o virtual, y también de tipo técnico; o relacionarse con habilidades personales y/o directivas o intereses particulares de los trabajadores. Puede llevarse a cabo mediante cursos *Indro/outdoors*, *coaching* y *mentoring*, retroalimentación 360° entre otros. En lo que tiene que ver con el *coaching* por ejemplo, lo que se pretende es que el trabajador que está recibiendo el apoyo aprenda de sí mismo para mejorar su desempeño bajo el acompañamiento de su entrenador; mientras que el *mentoring* se circunscribe a la transmisión informal de conocimientos y apoyo psicosocial al protegido, por parte del mentor.

Igualmente, los empleados valoran medidas como normas no estrictas en el trabajo, que permiten tener un horario flexible de entrada y salida, la posibilidad de acogerse al teletrabajo, o la de vestir de manera informal. Todos estos aspectos dejan en manos del empleado la responsabilidad de responder por la empresa, de la forma adecuada cuando le sea requerido, en forma de informes bien redactados y entregados a tiempo, buena comunicación con los compañeros de trabajo y aspecto formal en las ocasiones que así lo demanden.

Finalmente, los factores referidos al ambiente laboral, tal como: la cooperación entre compañeros, el ambiente de confianza, la disposición a ayudar y la complacencia, determinan las decisiones de permanencia o abandono.

1.2.2. Beneficios del salario emocional

Existen una serie de beneficios que ayudan a incrementar el nivel de productividad y competitividad de la empresa. Básicamente se traducen en una palabra: “motivación”, y son:

- *Reconocimiento personal y laboral*: demostrar aprecio por los empleados que realizan una buena labor, evitando que se vayan porque no se les reconoce su trabajo.

- *Incentivar a las personas:* permitir y alentar a los trabajadores a que aporten a la empresa sus talentos y evitar la postura de esperar las indicaciones sobre lo que deben hacer.
- *Cultura y valoración del Compromiso Mutuo:* socializar y lograr coherencia de los valores proclamados en la organización, como ejemplo puede tratarse del valor el respeto.
- *Planificación del trabajo:* socializar entre los participantes del equipo, las actividades a realizar con el debido tiempo, a fin de brindar estabilidad y organización.

Los resultados de estos beneficios entregados a los empleados pueden evidenciarse en la siguiente declaración por parte de Microsoft:

La gente que se siente apreciada posee una actitud positiva, mayor confianza en sí misma y habilidad por contribuir y colaborar. Los que poseen la suficiente autoestima, son potencialmente los mejores empleados. Si logramos satisfacer de este modo a nuestros empleados, crearemos un entorno vital, agradable, motivador y enérgico para triunfar y destacar en el mercado. Si incorporamos el reconocimiento como base de nuestra cultura de empresa, nos aseguraremos un clima laboral positivo y productivo (Abad, 2008).

2. Satisfactores

Los satisfactores son elementos que producen la satisfacción de las necesidades humanas. Éstas son inherentes al la existencia del ser humano, por tanto pocas y clasificables. Se afirma que son “fundamentales, por lo que son las mismas en todas las culturas y en todos los periodos históricos” (Universidad de Chile, 2005). Lo que cambia en el tiempo y las culturas son los satisfactores que son los que satisfacen la necesidad como tal.

Por lo que cada sistema económico, social y político, adopta diferentes estilos – aspectos que define una cultura en su elección de satisfactores –; por ejemplo, la alimentación y abrigo no deben considerarse como necesidades, sino como satisfactor de las necesidades fundamentales de subsistencia. Del mismo modo, la educación, el estudio, la investigación, la estimulación precoz y la meditación, son satisfactores de las necesidades de entendimiento” (Universidad de Chile, 2005).

Se conocen nueve necesidades fundamentales:

- Subsistencia
- Protección
- Afecto
- Entendimiento
- Participación
- Ocio

- Creación
- Identidad
- Libertad

En cuanto a motivadores, los que son de interés en este estudio son los de tipo laboral. Tradicionalmente el área de Recursos Humanos ha sido la encargada de desarrollar funciones activadoras y emplear los incentivos adecuados, de real interés de los subordinados, a fin de obtener motivación. Al respecto se ha encontrado que la motivación laboral consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño. Dentro de estas culturas y valores está el trabajar en equipo; pero es entonces necesario comprender y administrar variables tales como la capacidad de los miembros de un equipo; la intensidad de los conflictos a solucionar y las presiones internas para que los miembros sigan las normas establecidas; y la versatilidad humana.

Abad, Consultor de Marketing (2008) afirma que, para el empleado:

el sueldo ya no es lo más importante, y lo que se denomina como salario emocional viene a ser un factor clave en la satisfacción del empleado. Mientras que un sueldo puede ser mejorado por la competencia, el factor emocional es lo que realmente lo diferencia y el que consigue que los empleados sean leales a la misma. Uno de los grandes desafíos de las empresas es conseguir despertar el compromiso de su gente y ver qué es lo que motiva realmente a cada uno (Abad, 2008).

De este modo, existen diferentes estrategias de motivación: en un principio, se consideraba el salario como una de ellas, sin embargo hoy en día es visto como “lo mínimo” que se debe recibir a cambio de prestar unos servicios.

2.1. Naturaleza de la conducta humana y su repercusión en lo laboral

Con base en estudios empíricos, se plantean ciertas “leyes” que explican la conducta humana:

- El comportamiento es causado:* siempre existe algo que da origen a una conducta determinada, bien sea de origen interno o externo, y está afectada por el entorno socio-cultural.
- El comportamiento es motivado:* el ser humano actúa por necesidades, deseos, impulsos o tendencias.
- El comportamiento está orientado hacia objetivos:* en todo comportamiento humano se persigue un fin, generado por una causa. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

2.1.1. El Comportamiento Organizacional

La motivación ha sido objeto de estudio para comprender el comportamiento organizacional, y dar respuesta a la pregunta ¿por qué trabaja la gente? Para hacerlo es necesario tener en cuenta el ciclo motivacional como un proceso para satisfacer necesidades así: se parte de un equilibrio, luego se genera un estímulo que ayuda a la conciencia de tener una necesidad; cuando aún no se ha satisfecho se genera un estado de tensión, el cual genera un impulso buscando satisfacerse y posteriormente un comportamiento y un estado de satisfacción que permite recuperar el equilibrio nuevamente. En lo laboral ha de tenerse en cuenta que:

- Un trabajador que está estimulado, llega al estado de tensión que lo lleva a esforzarse para lograr una determinada meta. Es así que existe una relación directa entre motivación, tensión y esfuerzo.
- Si se satisface el objetivo se recupera el equilibrio y por tanto se espera progreso; en caso contrario se puede derivar en estrés.
- Para lograr la anhelada satisfacción, será importante que las necesidades del trabajador sean congruentes con las metas organizacionales.

2.1.2. Cultura organizacional

La Cultura organizacional es utilizada para demostrar que el personal es tomado en cuenta, ya que es más productivo para la organización retribuir al empleado porque de esta manera se espera que rinda mucho más.

En las organizaciones que reconocen el poder y el talento de la gente para impactar positivamente en el negocio, se abren espacios para una comunicación abierta, se eliminan interferencias para agilizar decisiones, se crean equipos y redes internas para lograr interdependencia frente a objetivos comunes, y se desarrollan verdaderas organizaciones de aprendizaje.

2. 2. Cambios en la sociedad y su repercusión en la persona

Gay Puyal (2009) afirma:

el creciente ritmo de cambios que afecta a las sociedades exige a las organizaciones que sean competitivas; para ello, las empresas deben mejorar su productividad y su capacidad de innovación. Pero esos cambios afectan también a las personas y muchas veces derivan en estrés; para hacer frente a este riesgo, una buena herramienta es el salario emocional, que contribuye a la salud de los empleados, mejora la productividad e incrementa la innovación, lo que aumenta la capacidad competitiva de la organización (Gay Puyal, 2006, p. 44)

Si se contempla la descripción de estrés como “el conjunto de reacciones fisiológicas que se producen en la persona cuando esta debe adaptarse a una situación nueva, queda claro que es una realidad cada vez más frecuente en nuestra vida”(Gay Puyal, 2006, p 45). Es una reacción frente a cambios y coyunturas del entorno.

Se dice que “a máximo rendimiento, la creatividad y la atención se obtienen, en el punto de equilibrio entre el estrés y la relajación” (Gay Puyal, 2006, p.45). Es curioso pensar que así funciona, pero se necesitan otros factores dentro y fuera de la empresa que ayuden a reaccionar en situaciones de tensión y a estar tranquilos y relajados en todo momento para una mayor eficiencia en el trabajo. Más estrés o más relajación llevan al mismo lugar: la caída del rendimiento, la dificultad para la creatividad y la pérdida de atención.

Adicional a esto, también se sabe que la insatisfacción, □ que debe abordarse desde la doble perspectiva de la estructura motivacional del individuo y desde los motivos asociados al esfuerzo que este realiza para lograr los satisfactores □, es una causa común del estrés.

2.3. Satisfactores laborales alrededor del mundo

Algunos países ya están empezando con el tema del salario emocional y lo están implementando en su empresa; así mismo crean satisfactores para atraer y retener a sus empleados y crear un ambiente de trabajo más ameno.

2.3.1. Por países o continentes

A continuación se describen algunos ejemplos en otros países que actualmente también están haciendo referencia al tema del salario emocional y los satisfactores para los empleados, (lo cual se complementa con la Tabla No.1).

- En España el plan Concilia, dirigido el sector público, permite la flexibilización horaria para aquellos que tiene hijos menores de 12 años.
- En Holanda, a partir de los años noventa, se cubrió a los empleados de medio tiempo con la misma seguridad social de aquellos de tiempo completo. Esto con miras a que las mujeres pudiesen atender, tanto a sus hijos como su vida laboral.
- La Comisión Europea declaró que la flexibilización de horarios laborales beneficia, no solo a los trabajadores, sino también a los empresarios.
- En Europa, cerca de 160 compañías han obtenido la certificación de “Empresa Familiarmente Responsable”, tras desarrollar procesos de autoevaluación, diseño y planeación, medición y seguimiento, implantación y auditoría. La fundación creó hace siete años la certificación, bajo la Norma 1000, de “Empresas Familiarmente Responsables” (EFR).
- En Estados Unidos, en octubre pasado, el presidente Obama manifestó que la flexibilidad de horarios no debe cobijar solo a las mujeres, puesto que los hombres también desean compartir más tiempo con sus hijos, al tiempo que en su concepto esto “afecta la competitividad económica del país” (“eltiempo.com”, 2011).

Tabla No.1. Satisfactores entregados como solución a los empleados

Satisfactor	Definición	Corea	España	Argentina
Tiempo	Se habla de la flexibilidad en horario de trabajo, tipo y extensión de jornada laboral. Incluye desplazamientos entre casa y trabajo, y viceversa.	Mantenerse en contacto diario con la empresa mediante herramientas tecnológicas, y acudiendo solo de vez en cuando a la oficina.	Posibilitar el trabajo parcial desde casa aprovechando las ventajas de las TIC.	Teletrabajo suplementario: Personas que dedican menos de un día a la semana trabajando desde casa.
Espacio geográfico	Brindar las mejores opciones para el empleado: Casa, vecindario, teletrabajo, celulares.	Oficinas satélites: lugares de trabajo emplazados fuera de la empresa, y ubicados cerca de la residencia del mayor grupo de empleados.	Centros de trabajo vecinales: locales arrendados entre varias empresas para que los empleados vecinos trabajen desde allí.	Teletrabajado para aquellos que laboran por lo menos 10 horas semanales lejos de su casa
Desarrollo profesional	Capacitación de los empleados.	Es un logro primordial para los empleados.	Beneficios de subsidios.	
Crecimiento-emocional	Gustos personales, actividades que se desarrollan fuera de la oficina (carpintería, pintura, baile).		Mayores posibilidades para personas discapacitadas.	Programas de coaching para reubicación laboral
Desarrollo y cultura organizacional	Equilibrio entre vida laboral y personal. Escuchar al empleado para generar confianza y seguridad, pertenencia a la empresa.		EFR cuyo objetivo es “conciliar, y balancear los ejes laboral y personal”.	
Bienestar personal	Beneficios personales en cuanto a salud, vida, retiro y futuro en general.		Reducción de estrés.	

Fuente: García, Catalina 2010.

2.3.2. Por empresas específicas

Así mismo, vemos los satisfactores más comunes que manejan internamente las empresas para motivar a sus empleados. A continuación algunos ejemplos de compañías que lo aplican y las medidas de incentivos entregados. (En el Anexo No.2 se encontrará en detalle el caso de 4 empresas específicas).

- **Google:** cuenta con una política de incentivos en temas laborales y de vivienda, hijos, políticas de calidad medioambiental, comida de calidad, conciliación

con los hijos. Pero una de las que más llama la atención consiste en que los empleados preseleccionan a los de mejor desempeño, mediante la recomendación de una persona con talento y que valga la pena; recibe 1500€.

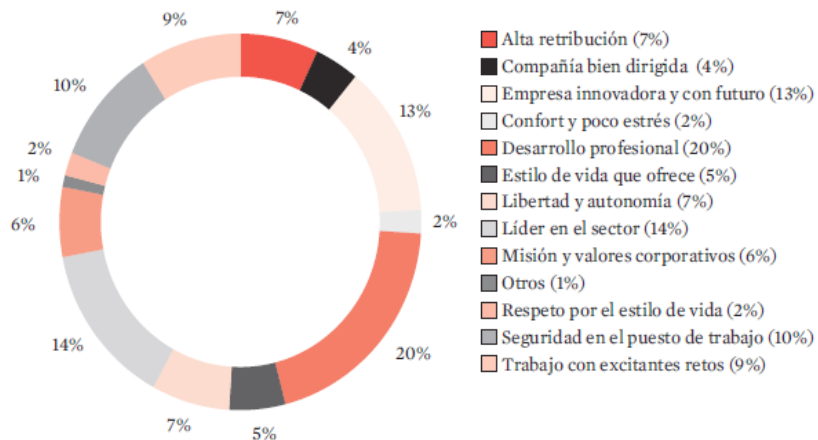
- **Microsoft:** existe una política muy parecida a la de Google, uno de los aspectos más interesantes es que Microsoft fomenta que sus empleados blogueen y hablen de su trabajo por la red con una capacidad de acción y autocrítica excelente.
- **BBVA:** ofrece, dentro de un sistema de retribución flexible, la posibilidad de acceder a servicios de seguro médico, *ticket* guardería, tarjeta restaurante y un bono anual sobre las acciones de la entidad financiera. Del mismo modo, ofrece productos complementarios al sistema de compensación personal, como vivienda, coche, amortización de préstamos con un 15% de descuento y amplias coberturas.
- **Cisco Systems:** cubre el 100% del seguro médico para sus empleados y familiares, y paga a sus trabajadores el acceso a Internet en sus domicilios, facilitándoles ordenadores portátiles.
- **IBM:** ofrece un plan dental para ambos, empleados y familiares. El empleado está totalmente cubierto en salud por la empresa y ofrece descuentos para familiares. Otras multinacionales disponen de su propio médico de empresa, como es el caso de la multinacional de alimentación Masterfood o el Banco Santander.
- En cuanto a planes de jubilación, gran cantidad de empresas disponen de un plan de pensiones para sus empleados. Nike, Louis Vuitton o Procter & Gamble extienden, además, sus servicios al de seguro de vida y al seguro por discapacidad. También Nestlé, Basf, Mazda, Banco Santander y Vodafone ofrecen estos beneficios.
- **Alcatel:** subvencionan el 100% del servicio de comedor; Basf, la industria química, proporciona un auxilio del 75%. Otras ofrecen ticket restaurante, como Cisco que cubre 180 euros mensuales o tarjetas de débito con saldo para la comida. Una curiosa iniciativa es la de Sanitas, que ofrece la posibilidad a sus empleados de comprar la cena para llevar a casa y así no perder tiempo en comprarla por el camino o tener que cocinar en casa.
- **Caja Madrid:** en el caso de seguros de vida y de accidentes, ofrece una póliza de cobertura de riesgos, que incluye contingencias de viudez, orfandad, incapacidad permanente o absoluta. Si un empleado fallece, su cónyuge recibiría el 50% de la retribución fija anual del fallecido y cada uno de los hijos menores de 23 años el 25% de dicha retribución. También Cisco, Vodafone y Louis Vuitton ofrecen seguros de vida para sus trabajadores.

2.3.3. Para permanencia – Caso España

Resumiendo, en el estudio denominado *Nuevas tendencias en la retención y la mejora del talento profesional y directivo* (Castillo, 2009), los factores de permanencia sitúan en primera posición al desarrollo profesional (20%), seguido del liderazgo en el sector (14%) y la innovación (13%), y desbancando a otros conceptos que tradicionalmente habían sido considerados como los determinantes, por ejemplo,

la retribución (7%). En la gráfica No.1 se puede detallar el peso de cada uno de los motivos registrados por el mencionado estudio.

Gráfica No.1 – Principales motivos de permanencia de talento



Fuente: Castillo (2009)

2.3.4. Great Place to Work

Sumado a los motivos de abandono, según otros estudios como el que lleva a cabo anualmente el instituto *Great Place to Work*, cinco son las principales características de las mejores empresas para tomar la elección de trabajar en ellas, y que también condicionan parte del comportamiento de los empleados. En el abanico de características deseables para tener un lugar anhelado para trabajar se encontró:

- Los profesionales confían en sus jefes y son creíbles, lideran;
- Los empleados sienten que reciben un trabajo justo independientemente de su posición en la empresa;
- Los trabajadores son tratados como personas y no solo como empleados, en un ambiente de respeto en el que se mantiene un margen de comprensión ante los errores;
- Los empleados están orgullosos de lo que hacen y les gusta ir a trabajar; y,
- “Existe camaradería con los compañeros”, es decir, el equipo percibe un entorno familiar y prevalece el compañerismo.

Como se puede observar, no aparece el factor retribución, en esta enumeración. En el Anexo se detallan beneficios sociales que los empleados no quieren dejar de obtener y por tanto valoran, lo que hace de sus empresas lugares anhelados para tra-

bajar, disminuyendo ostensiblemente la tentación de una mejor oferta económica por parte de la competencia.

2.3.5. De normatividad global

Han de tenerse en cuenta también normas establecidas por la Organización Internacional del Trabajo, tales como:

- Igualdad en el trabajo
- Igualdad de género
- Distribución del tiempo del trabajador así: 8 horas de trabajo, 8 horas de descanso y 8 horas sociales o para la familia (“eltiempo.com”, 2011).

Dichas normas tienen que ver directamente con las necesidades del ser humano, tales como respeto, reconocimiento y equilibrio en la vida de la persona; afectando directamente su área emocional. Por este motivo inspiran la implementación de una política de recursos humanos que promueva el desarrollo y balance del aspecto emocional del trabajador; y es aquí en donde la herramienta de salario emocional surge como respuesta.

3. Entorno colombiano

El hecho que estas herramientas hayan tenido éxito en otras culturas, no necesariamente garantizan que tendrán el mismo resultado en nuestro contexto. Por esta razón –después de hacer comprendido el concepto a nivel teórico– se plantea como necesario el conocer nuestro mercado laboral, tanto en su composición como en sus comportamientos, mediante el registro de hallazgos de estudios previamente realizados, documentación de este tipo de iniciativas de nuestros empresarios en este tema y aspectos que presenta nuestro macroentorno, los cuales podrían favorecer la adopción del salario emocional en nuestro país.

3.1. Fuerza laboral colombiana

Es importante conocer la composición y el comportamiento de la fuerza laboral colombiana. A continuación se incluyen algunas características demográficas de la misma, así como ciertos aspectos del comportamiento, incluyendo un comparativo entre los mayores y los más jóvenes identificados como la “generación Y”, que es la que está exigiendo cambios en la administración de los talentos y características de las empresas identificadas como sitios anhelados para trabajar.

Vale la pena presentar una descripción más amplia de la denominada “generación Y”, puesto que es la que actualmente está iniciando su trayectoria laboral y por tanto exigen cambios a las empresas en cuanto a políticas y manejo del recurso humano. Esta “generación Y” o “millennials”, aquellos nacidos entre 1980 y el año 2000, se caracteriza por haber nacido con la tecnología, con adolescencia prolongada, viviendo en casa de sus padres y que aprecian valores como la libertad en decisiones y participaciones, la calidad de vida entendida como equilibrio entre el

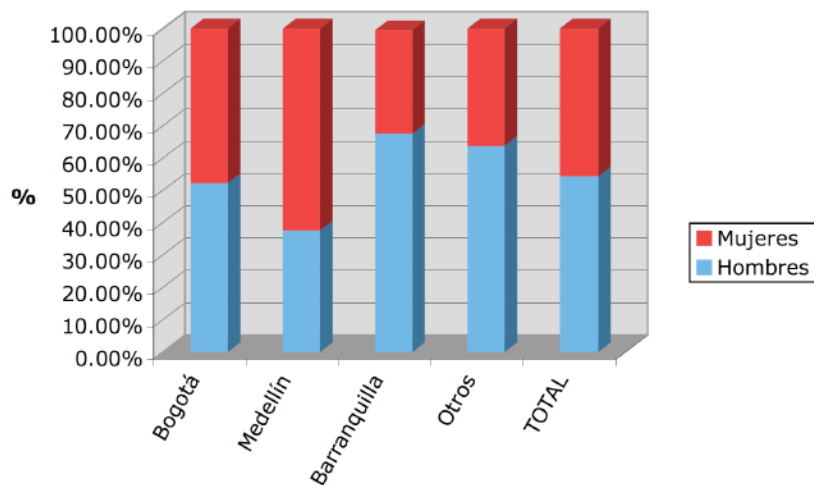
trabajo y la familia, la prioridad de su tiempo personal sobre el laboral y su independencia. Su lema sería “trabajar para vivir” y no al contrario, desarrollando sus propios proyectos profesionales que delimitan en plazos.

Todo esto como resultado de la experiencia que vivieron en sus padres: despedidos de sus trabajos luego de una larga “carrera” en la empresa a costas de un gran sacrificio familiar, o que solo permanecían en los mismos dada la edad y con menores sueldos (Fernández, J., s.f.).

3.1.1. Composición de la fuerza laboral colombiana

Los hombres constituyen un total de 54.30% de la composición actual de la fuerza laboral en Colombia, mientras que las mujeres tienen un 45.93%. Aunque los hombres ocupan más la fuerza laboral, las mujeres no están atrasadas y posiblemente pueden llegar a ser las líderes en el mercado laboral (Gráfico No.2). Se destaca una composición diferente de la fuerza laboral específicamente en Medellín, en donde el género femenino tiene una mayor participación que el masculino.

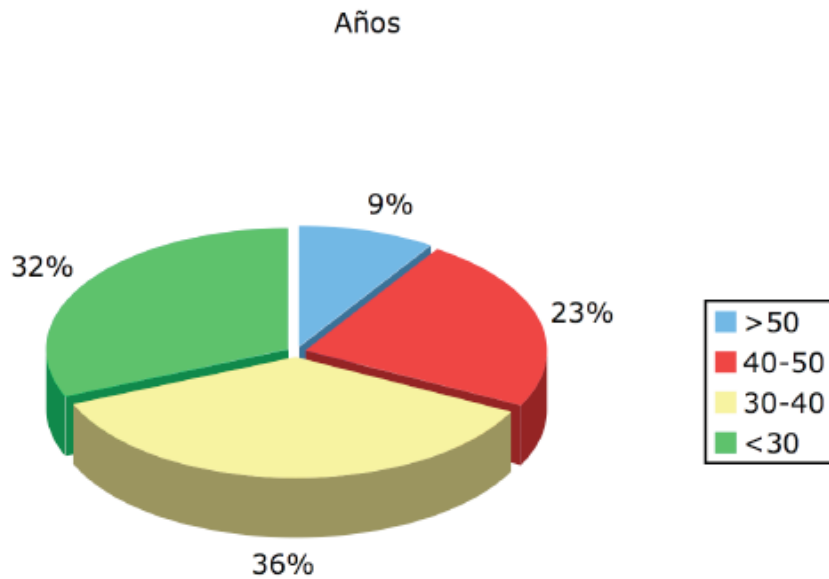
Gráfico No.2 - Composición actual de la fuerza laboral



Fuente: Acrip, 2007

Por otro lado, bajo las variables de tipo demográfico, en cuanto a edad se aprecia que el porcentaje en edades jóvenes son los más altos (36% y 32%) comparados con las personas mayores (23% y 9%) (Gráfico No.3). Así, en este punto se empieza hacer referencia a la importancia que representa la “generación Y”, pues dicha generación trae nuevas herramientas que las empresas están buscando para crecer, dado que hoy en día lo primordial para competir es la innovación, que siempre la trae una mente nueva en el campo laboral.

Gráfico No.3 – Composición actual de la fuerza laboral por edades



Fuente: Acrip, 2007

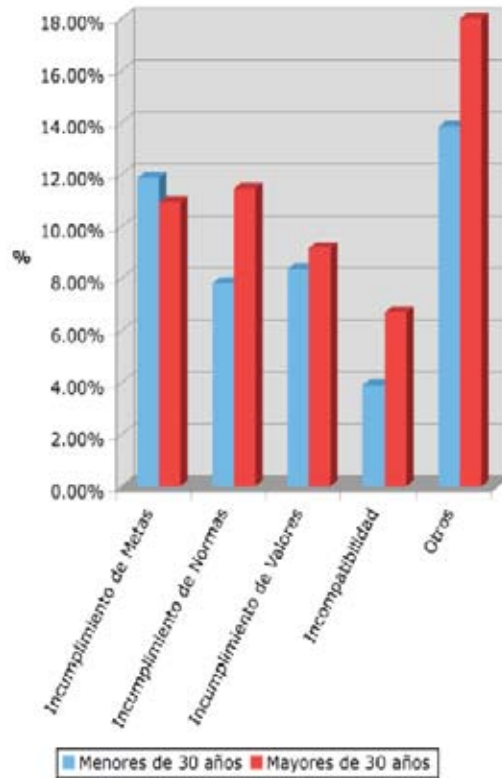
3.1.2. Comportamiento comparativo de generaciones de la fuerza laboral

Bajo este factor se analizaron, tanto los motivos para dar por terminado un contrato laboral por parte de la empresa, como por parte de los empleados.

En cuanto a los motivos de la empresa que se pueden apreciar en detalle en el gráfico No.4, se observa que el incumplimiento de metas, valores y normas es mayor en las personas mayores de 30 años (56.27%); mientras que a las personas menores de 30 años se les termina el contrato laboral por diversas causas, pero en un menor porcentaje (45.8%).

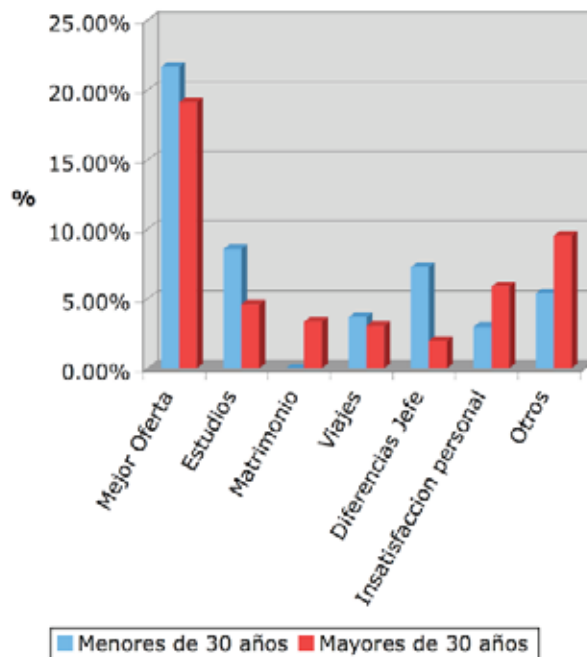
En cuanto a los motivos por parte de los empleados, a veces se aburren de esperar a que la empresa opte por mejorar el bienestar de sus empleados y es por esto que buscan mejores ofertas en las cuales sí los necesitan y los valoran; las encuentran (21.68% menores de 30 años y 19.12% mayores de 30 años), aunque existen otros factores este es el más significativo para que la gente abandone su trabajo (Gráfico No. 5).

Gráfico No.4 – Motivos de la empresa para terminar el contrato laboral



Fuente: Acrip, 2007

Gráfica No.5 – Motivos del empleado para terminar el contrato laboral



Fuente: Acrip, 2007

3.2. Las organizaciones colombianas

Nuestros empresarios no han estado ajenos a las nuevas iniciativas que se han implementado con éxito en otras latitudes. Por esto, a continuación se presentan breves descripciones referentes a estrategias desarrolladas y/o en evolución en nuestro país.

3.2.1. Empresas Familiarmente Responsables

Las empresas colombianas ya están aplicando herramientas para entregar una mejor calidad de vida laboral a sus empleados. Actualmente hay dos compañías que han logrado obtener la certificación de “Empresa Familiarmente Responsable” EFR: Human Capital, especializada en asesoría del recurso humano y Sacsá, la Sociedad Concesionaria del Aeropuerto de Cartagena.

Una decena más de empresas están en el proceso para certificarse, entre ellas: la caja de compensación Compensar; el hospital Pablo Tobón Uribe; el grupo editorial SM; y la empresa de transporte TDN. La asesoría en los procesos EFR está a cargo de Human Capital en el país □ a través del programa Concilia □ mientras que la auditoría para otorgar la certificación lo hace la multinacional SGS.

3.2.2. Great Place to Work

Por otro lado, se cuenta con las mediciones de “Great Place to Work” en Colombia, en donde el *ranking* de las mejores empresas para trabajar para el año 2010 fueron en su orden: Seguros Bolívar, Movistar, Sofasa, Gases de Occidente y Banco de Occidente. El listado completo de las 25 mejores empresas para trabajar, acorde con la encuesta realizada por el Instituto Great Place to Work en 2010, se puede consultar en el Anexo N. 3., sin embargo, se resalta el hecho que muchas de ellas son netamente colombianas. En: Las 25 mejores empresas para trabajar (“dinero.com”, 2010).

Fueron catalogadas dentro de 104 firmas en donde encuestaron a empleados que debían responder aspectos tales como “credibilidad en los líderes, reconocimiento a las contribuciones realizadas, ambiente de camaradería del equipo de trabajo, orgullo por la compañía y justicia, equidad y merecimiento frente a los logros alcanzados”. En: Las 25 mejores empresas para trabajar (“dinero.com”, 2010).

Se destacaron por contar dentro de su cultura organizacional: bienestar, capacitación, reconocimiento, buena comunicación y liderazgo confiable. Respecto a este último aspecto, se resalta que los participantes en la encuesta consideran que las características que deben estar presentes en su líder son: cercanía, honestidad, ser participativo, inspiradores y asertividad en su comunicación, entre otros (Anexo No. 3).

3.2.3. Casos colombianos de aplicación de salario emocional

Caso Contraloría General de la República

El pasado 16 de enero, en el diario *El Tiempo*, se registró la noticia de que la **Contraloría General de la República** implementa un cambio en cuanto a las condiciones laborales de sus colaboradores; con tiempo flexible para empleados que tengan a cargo hijos menores de 18 años, buscando un mayor equilibrio entre trabajo y familia. Estos empleados son madres que a futuro se acojan al esquema, pero también hombres viudos o divorciados. Concretamente el proyecto consiste en una reorganización del horario laboral para dichas mujeres y hombres, quienes iniciarán sus labores anticipadamente (en comparación con sus compañeros), en jornada continua y saldrán más temprano (“eltiempo.com, 2011”).

Caso Yanbal

En Colombia la firma Yanbal –de carácter privado–, ofrece también la posibilidad de cumplir la jornada laboral bajo un esquema de horario flexible: inician sus labores en la mañana, en el horario que mejor se acomode al empleado a condición de que cumpla con las ocho (8) horas diarias de trabajo. En este caso, el 66% de los beneficiados son mujeres. Los que no pueden ajustarse al cambio de horario son compensados con días libres. (“eltiempo.com”, 2011).

3.3 Macroentorno colombiano

3.3.1. Aspectos del entorno cultural

La motivación es importante para cualquier área; si se aplica en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta atendiendo a sus clientes; si eso no es posible, al menos lo intentará. La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño.

Sin embargo, actualmente conviven en las organizaciones diferentes generaciones de empleados, por lo tanto las empresas tienen que prepararse para administrar esta mezcla y comprender los diferentes aspectos culturales que este hecho implica. Al respecto, José Manuel Acosta, presidente de Human Capital, –acorde con su experiencia en la asesoría especializada sobre el comportamiento de las nuevas generaciones– afirma que:

los nuevos profesionales tienen una visión frente al trabajo distinta de las generaciones anteriores: buscan tener más tiempo para ellos mismos, para sus familias y sus aficiones, horarios flexibles y oportunidades de desarrollo de carrera y por eso cada día es más importante la conciliación entre la vida personal y la laboral. En: Las 25 mejores empresas para trabajar (“dinero.com”, 2009).

3.3.2. Aspectos del entorno tecnológico

La tecnología representa un papel fundamental en la nueva economía digital, llegando incluso a posibilitar la aparición de nuevos negocios. La competitividad empresarial depende cada vez más de variables como: la oportunidad; la ubicuidad de la información; la capacidad de interacción bajo diferentes dispositivos; la comunicación; las relaciones; el conocimiento; y otros elementos que son determinantes para administrar las oportunidades (Rodríguez, diciembre 2009-febrero 2010, pp. 88 - 91).

Un ejemplo de lo anterior es el sistema de redes sociales al interior de la empresa. Funciona como un MSN privado, pero específicamente para hablar con los compañeros de trabajo alrededor del mundo, desde la oficina. Esta es una tecnología muy práctica porque acorta las distancias y facilita las comunicaciones entre países.

El incremento de la cobertura de Internet a nivel nacional y en Latinoamérica, surge como consecuencia de un proceso inevitable de transformación que se viene presentando desde hace varios años; la red se ha convertido en un espacio de socialización de eventos cotidianos y de investigación en el punto de vista formativo.

Los procesos de conectividad, pese a pasar por un momento de crisis en el aspecto económico, no se han visto afectados dentro del marco de globalización y de construcción de entornos culturales como la internet, donde hombres y mujeres con diferente formación académica y social, pueden encontrar una gran variedad de herramientas en las cuales tienen la posibilidad de acceder a espacios de comunicación e investigación. (Rodríguez, diciembre 2009-febrero 2010, p. 89)

3.3.3. Aspectos del entorno jurídico

Tanto a nivel laboral como tributario, se benefician las inversiones que se realicen sobre los trabajadores en: formación o capacitación, investigación, ahorros voluntarios y otros beneficios que no se conviertan en salario en especie.

Específicamente, en cuanto al marco jurídico de lo tributario, lo referente al régimen del impuesto y la renta y complementarios; se encuentra en: marzo de 2010 y 2011 en los artículos 103, 104, 108 a 114, 530 y 531 (expensas) y 125 y 126 por donaciones que generan deducciones tributarias, (decreto reglamentario 3050 de 1997 artículo 28)

Consideraciones finales

La autora de esta reflexión propone como definición de salario emocional, aquel que complementa la retribución económica buscando satisfacer necesidades psicosociales y afectivas de los trabajadores, que impactan su bienestar emocional y por tanto su rendimiento y la productividad y competitividad de la empresa.

En cuanto a beneficios de su implementación se encuentran:

- Para los empleados, reducción del estrés dado por la dinámica de los cambios acelerados del entorno social, incremento en seguridad y equilibrio entre su vida personal y laboral.
- Para las empresas, el incremento de la competitividad basado en la diferenciación mediante este factor emocional de compensación, así como identificación de ser mejores lugares para trabajar. Igualmente una reducción de abandono de talentos debido a una mejor oferta económica.
- Para la sociedad también trae sus beneficios, básicamente en calidad de vida, más equilibrada y armónica entre las diferentes facetas del ser humano.

En las experiencias de aplicación en otros países se encontró como respuesta a la solución de las causas de la problemática actual los siguientes satisfactores: la flexibilidad en tiempos y espacios para el desarrollo laboral; apoyo para el cumplimiento de compromisos laborales y personales, así como apoyo a intereses particulares de tipo personal; igualmente importantes: la cercanía con los empleados, el respeto, y el escuchar sus opiniones y sugerencias.

Sin embargo, es importante recalcar que las empresas interesadas en atraer y retener el mejor talento humano, han sido aquellas que consideran al colaborador como un socio estratégico del negocio y como contraprestación; él retribuye a su “socio” con calidad, productividad y preferencia. La relación entre las partes no está exclusivamente monetizada, sino que las percepciones de los valores y las motivaciones de cada una son las que las ligan, (si se pudiera afirmar dan cabida a un “contrato psicológico”).

Igualmente, se enfatiza la importancia de la cultura organizacional y lo particular de las motivaciones de cada individuo, por tanto las herramientas de compensación deben diseñarse para cada empresa en particular, y exigen una revisión periódica puesto que debe alinearse a la dinámica de la constante evolución del entorno y por ende del mercado.

En Colombia también están presentes los factores del macroentorno, que reclaman unos y están en evolución otros para establecer un programa de herramientas modernas de gestión, tal como el salario emocional:

- Desarrollo de la tecnología, es un factor que incide favorablemente sobre la implementación de la herramienta salario emocional.
- Cambios culturales, como la aparición de la generación “Y” o “millennials” que están iniciando su vinculación laboral en la actualidad y exigen atención a sus actitudes, creencias, percepciones y valores; planteando el reto de una compen-

sación que atienda a las mismas: independencia, equilibrio entre lo laboral y lo personal, libertad y prioridad en su tiempo de vida personal con respecto al laboral. Ya no es suficiente el salario tradicional entendido como la retribución económica que recibe el empleado, como contraprestación a sus servicios para poder retener a los talentos de las nuevas generaciones.

- Las empresas medidas en el estudio del Instituto Great Place to Work, y que han sido identificadas como los mejores lugares para trabajar, han invertido dinero y esfuerzos en su gente, han generado confianza entre el mercado laboral y consecuentemente en el éxito de la organización.
- Revisando los resultados de las mediciones de Great Place To Work realizadas en Colombia en el año 2010, se encuentran satisfactores tales como: liderazgo confiable, comunicación asertiva, respeto, reconocimiento y generación de sentido de pertenencia; que crean un ambiente amigable y culturas organizacionales apetecidas por los empleados y redundan en su bienestar y en los resultados de las empresas en estos entornos cada día más exigentes.
- Estos satisfactores que reclaman los empleados a sus empresas dan respuesta a las necesidades psico-sociales y afectivas del trabajador. Se recalca que, acorde con Maslow (Anexo No.1), estas necesidades están relacionadas con la filiación y pertenencia, estima, auto-realización y trascendencia del ser humano; dando así sentido a su vida.
- La legislación tributaria y la laboral establecidas actualmente en el país, favorecen la aplicación del salario emocional sin que se hayan desarrollado explícitamente para dicho tipo de salario. Se da puesto que favorecen inversiones que se realicen sobre los trabajadores, que no se conviertan en salario en especie –en lo que respecta a lo laboral– y en deducciones tributarias –en lo que respecta a lo tributario–.

Referencias bibliográficas

- Abad, Raúl (2008). Cómo evitar la fuga de los mejores empleados. Microsoft Corporation. Centro para Empresas y Profesionales. Recuperado el 24 de Febrero de 2010 desde http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrhh/fuga_empleados.aspx
- Acrip, (2007). Resultados de la Encuesta de la Generación 'Y' para los Directores de Recursos Humanos. Recuperado el 14 de abril de 2010 de: http://www.acrip.org/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=18&Itemid=25
- Carrión, Maroto Juan. (2008). Marketing del talento: ¿cromañones o neandertales? Mesa redonda: “Aplicaciones del marketig a la gestión y fidelización del talento”. *Libro de ponencias, Hoy es Marketing Nuevos Mercados, Nuevos Clientes, Nuevas Soluciones*, 137 (4), 148 (2), Ed. ESIC: España.
- Castillo Serna, Conrado, (2009). *Nuevas tendencias en la retención y la mejora del talento profesional y directivo*. Recuperado en Abril 14 de 2010 de: http://www.acrip.org/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=18&Itemid=25
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Chinchilla, Nuria. (2009, 1 de Agosto). “Saber fidelizar el talento, Debate. Crisis económica”. En: *La Vanguardia*, Barcelona.
- eltiempo.com, (2011, 16 de enero). En Contraloría permitirán que madres de menores salgan más temprano. Sección Justicia. Recuperado el 16 de enero de 2011, de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-8785499>
- Fernández, J., (s.f.). “Generación Y ¿qué se hacemos con ellos?” En: *Revista Ser Humano y Trabajo*. Recuperado el 1 de febrero de 2011, de: http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/generacion_y.htm
- Gay Puyal, F. (2006, Diciembre). “El Salario Emocional, clave para reducir el estrés”. En: *Gestión Práctica de Riesgos Laborales. N°33*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2009, de <http://pdfs.wke.es/8/5/5/6/pd0000018556.pdf>(2008) *La formación es parte del salario emocional* Madrid. <http://www.Expansionyempleo.Com/2008/03/04/Desarrollo_De_Carrera/1096658.Html>
- Jero, (2007, 5 de Diciembre). “Salario cualitativo o salario emocional”. En: *emigrando.org - blog sobre tecnología, internet, mac, linux y temas geeks en general*. Recuperado el 1 de Marzo de 2010 desde <http://www.emigrando.org/2007/12/05/salario-cualitativo-o-salario-emocional/>
- Las 25 mejores empresas para trabajar (2010, 29 de noviembre). En: *Revista dinero.com*, Recuperado el 1 de febrero de 2011, de: http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/25-mejores-empresas-para-trabajar_80275.aspx
- Lawler, Edward E. (2008). ¿Por qué estamos perdiendo a nuestra mejor gente? (86) No.6, Harvard Business Review. pp. 28-39
- Rodríguez, F., (Diciembre 2009 – Febrero 2010). “Colombia cada vez más conectada”. En: *Revista M2M*. Edición 2 pp. 88 - 96.

- Rivera R., R., (s.f.). Necesidades psicoafectivas En: *Monografias.com* Recuperado el 30 de enero de 2011 de: <http://www.monografias.com/trabajos62/necesidades-psicoafectivas/necesidades-psicoafectivas2.shtml>:
- Salario Emocional Gana terreno (2009, 12 de Junio). En *Revista dinero.com*, Recuperado el 2 de Marzo de 2010, de: http://www.dinero.com/negocios/salario-emocional-gana-terreno_60531.aspx
- Singh, V. (2006). *Trabajo para mujeres en puestos gerenciales* . Recuperado el 21 de Octubre de 2009, de Cranfield University, UK : http://www.bumeran.com.ar/articulos_empresas/550/52570/trabajoparamujeresenpuestosgerenciales.htm
- Temple, Inés. (2007, 15 de Octubre). El salario Emocional. El Comercio.pe. Recuperado el 1 de Marzo de 2010 desde <http://blogs.elcomercio.pe/empresariodetuempleo/2007/10/el-salario-emocional.html>
- Universidad de Chile, (2005). Satisfactores Humanos. *Instituto de la Vivienda*. Dimensión socio-cultural. Recuperado en Mayo 10 de 2010 <http://www.plan-regional.cl/info/default.asp?a=12&tidinfo=128&tidseccion=3>

Anexo No.1

Necesidades según pirámide de Maslow.

Según Maslow, existe una jerarquía de necesidades innatas del hombre, que se encuentran ordenadas jerárquicamente de la manera siguiente (Rivera, s.f.):

- **Necesidades fisiológicas:** Comprenden las necesidades básicas como respirar, beber agua, sueño, equilibrio homeostático, alimentación, liberar desechos corporales y sexo.
- **Necesidades de seguridad:** Tienen que ver con la búsqueda de la persona por sentirse segura y protegida, entre estas se encuentran las necesidades de seguridad de empleo, bienes económicos y recursos, seguridad familiar, seguridad de salud y hogar, entre otros.
- **Necesidad de amor y pertenencia:** Relacionada con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación, búsqueda de relaciones íntimas y de sentirse parte de otros grupos, como la familia, amigos, compañeros y pareja sentimental.
- **Necesidad de estima:** Se refiere a la manera en que se reconoce el trabajo individual, que se relaciona con la autoestima. Maslow concibe dos tipos de necesidades de estima: primero, tenemos el deseo de competir y de sobresalir como individuos; segundo, necesitamos el respeto de los demás: posición, fama, reconocimiento y apreciación de nuestros méritos.
- **Autorrealización:** Comprende el significado del sentido de nuestra vida mediante el desarrollo de todo nuestro potencial; es decir, aprender a explotar nuestros talentos y capacidades. La forma que adopta esta necesidad varía de una persona a otra y todos tenemos diferentes motivaciones y capacidades.
- **Trascendencia:** Es el encuentro consigo mismo, con nuestro “ ser” , es vivencia de los mejores momentos del ser humano en plenitud, de los momentos más felices y significativos de la vida, de las experiencias de éxtasis, experiencia espiritual, altruismo, armonía, alegría, convivencia y paz.

Anexo No.2. Tabla comparativa de empresas catalogadas como Great Place to Work

Las empresas que se mencionan a continuación son las que han aplicado factores que cambiaron el bienestar de sus empleados; adicionalmente, son las que han construido indicadores y siempre se mantienen positivos porque están en constante movimiento de innovación, a fin de pertenecen a las empresas que se preocupan por sus empleados, o mejor conocidas como: *Great Place to Work*.

EMPRESA	DESCRIPCIÓN
Ikea	<p>Desde su área de iniciación y formación, involucra al empleado desde el primer día para hacerle consciente de su pertenencia al equipo.</p> <p>También la compañía trata de informar a sus empleados de la evolución de Ikea con la publicación de una revista mensual, en la que los trabajadores pueden dar sus opiniones y obtienen noticias de cómo evoluciona la empresa en todo el mundo.</p> <p>La cercanía de los altos mandos es palpable, ya que entablan relaciones directamente con los empleados de los almacenes y crean una sensación de empresa en todos ellos.</p> <p>Ikea se refiere a sus trabajadores como “colaboradores” y no “empleados”.</p> <p>Reflejando su filosofía familiar, Ikea crea lugares de trabajo donde las necesidades personales son prioritarias y se reflejan en una política de flexibilidad laboral. Si un empleado necesita tiempo libre para cuidar de un padre enfermo, estar en casa para cuidar a los hijos o un horario flexible para cuidar de un recién nacido, pueden hacerlo sin la preocupación de tener penalizaciones u obstáculos en su carrera.</p> <p>La promoción en Ikea es posible desde puestos de bajo nivel hasta cargos de responsabilidad; además, la formación de los empleados de tiendas en proyecto de apertura se realiza en “Ikeas” de otros países y es posible solicitar traslados de tienda entre ciudades. Las ofertas nacionales e internacionales son accesibles desde la página web local, promoviendo la movilidad internacional.</p> <p>El ambiente de trabajo es de alta implicación en la toma de decisiones por parte de todos los miembros del departamento. También es destacable el hecho de que, según la disponibilidad de cada empleado, pueden diseñar el contrato de mayor o menor número de horas y en el horario que les convenga. Es un trabajo idóneo para estudiantes.</p> <p>La filosofía de Ikea de “hacer las cosas bien, sencillas y con conciencia de costes”, se ve reflejado en su política de trato al empleado y en lo que se espera del mismo: humildad, apertura y sinceridad, responsabilidades asumidas, respeto, sencillez y ganas de mejorar.</p>

Starbucks	<p>Los empleados son instruidos antes de su incorporación durante 24 horas, en los centros regionales de formación, en los que aprenden, no solamente todo lo necesario sobre la cata del café, sino también sobre plantaciones y crecimiento, tostado y procesamiento en general, origen del café, diferencias en el sabor y, por último, la comercialización.</p> <p>La mayoría de los empleados de Starbucks son jóvenes estudiantes que trabajan medias jornadas y que deben ser motivados en su lugar de trabajo.</p> <p>El paquete retributivo de Starbucks incluye salario base, bonos por objetivos, planes de pensiones tras un año en la empresa, acciones y beneficios sociales, como seguros de vida, salud –dental y de visión–, ayudas a la adopción, ayuda financiera por muerte o enfermedad de familiares, desastres naturales, accidentes o discapacidad. El pago de los días festivos es una vez y medio el salario base por hora.</p> <p>Entre otros beneficios que los empleados pueden obtener se encuentran los planes de compra de acciones o “Bean Stock”. Starbucks fue la primera empresa privada que ofreció la opción de comprar acciones, tanto a sus empleados de jornada completa como a los de media jornada. Para la compra de acciones, los empleados pueden emplear hasta un 10% de su salario en compra de acciones de la compañía con un 15% de descuento. La compañía emite boletines informativos sobre el rendimiento de las acciones, así como otras noticias de la compañía.</p> <p>Para mantener informados a sus empleados, la alta dirección organiza foros en cada una de las regiones de ventas de la compañía, en los que tratan una serie de temas sobre el futuro de la compañía, el ahorro de costes, etc. y se invita a los asistentes a presentar sus ideas y sugerencias a la alta dirección. Además, dentro de las oficinas se construyen equipos auto-dirigidos, en los que la toma de decisiones es compartida, sobre todo en temas de contratación.</p>
Lilly	<p>Esta empresa farmacéutica de origen estadounidense, que alberga en España casi la totalidad de su cadena de producción, ofrece una amplia gama de beneficios que le han servido en el 2008, para obtener el primer puesto en el Ranking de las Mejores Empresas Para Trabajar en España de más de 1000 empleados. La clasificación cuenta con la opinión de los trabajadores en una encuesta anónima y confidencial en la que se analizan temas de credibilidad, respeto, justicia, orgullo y camaradería y se examinan los resultados de una auditoría sobre la política de recursos humanos.</p> <p>La política de comunicación interna de la empresa se caracteriza por tratar de acercar la compañía al empleado y el empleado a sus directivos con charlas semestrales con el presidente, reuniones de clima laboral, etc., valorando las aportaciones de sus empleados.</p> <p>Además, también se promueve la participación del empleado en la compañía con un programa de opciones sobre acciones (Global Shares) que permite a los empleados comprar participaciones de la compañía a un precio fijo.</p> <p>Son múltiples los beneficios sociales de los que disfrutaban los empleados de Lilly. Las ayudas para las familias con hijos son amplias, desde ayudas para guardería, hasta becas de estudios para hijos con altas calificaciones y para huérfanos de empleados. Además, las jornadas laborales son flexibles, existen 10 rutas de autobuses para llegar, aparcamiento para todos los empleados, instalaciones deportivas, sala de descanso y comedor. El polideportivo cuenta con un especialista que facilita el uso de la sala de musculación y las pistas de fútbol, baloncesto y tenis. La natalidad también es premiada con un 50% del sueldo del trabajador.</p> <p>Existen otros beneficios no monetarios que acompañan las políticas de recursos humanos de la empresa y cubren complementos a las prestaciones de la Seguridad Social para personas con alguna discapacidad a cargo de los empleados, pensiones en caso de orfandad, seguros de vida para todos los empleados, planes de pensiones, que benefician actualmente a cerca de mil personas y al que la compañía aporta el doble de lo que aporta el empleado y, por último, premios por antigüedad.</p> <p>En cuanto a la salud de los empleados, existe un Área de Prevención y Seguridad donde se valoran los riesgos asociados a cada tipo de labor además de llevar a cabo la formación, simulacros de evacuación y la organización del Día de la Seguridad.</p> <p>Destaca también el área de Ergonomía, dedicada a prevenir molestias músculo-esqueléticas o procedentes del manejo manual de cargas. Por otro lado, la empresa es consciente de la adaptabilidad de las instalaciones a personas con minusvalías y, por ello, trata de contar con edificios sin barreras arquitectónicas.</p>

Google	<p>Prueba de ello es la cantidad de servicios innovadores al alcance del empleado y el ambiente que se respira en una organización en la que los trabajadores pueden llevar sus mascotas al trabajo, entre otras ventajas y facilidades.</p> <p>La política de comida sana de la empresa está presente en los servicios de restauración. 11 cafeterías gourmet gratuitas y salas de snacks en las que sólo se ofrecen productos sanos, como cereales, frutos secos, zanahorias, fruta fresca, yogures, bebidas y capuchino.</p> <p>En Google también es posible optar por servicios, como cortes de pelo dentro de la empresa. También reservar mesa o estudiar mandarín, español o francés es posible en Google.</p> <p>La salud y el ejercicio físico son una máxima en la empresa donde es posible hacer ejercicio en el gimnasio, recibir clases de un entrenador o incluso recibir un masaje subvencionado. También cuentan con 5 médicos a disposición del empleado para cualquier chequeo gratuito.</p> <p>Autobuses desde las estaciones de tren, con WiFi incluido. Los trabajadores que llegan en carro a trabajar también obtienen servicios como lavado de carro y cambio de aceite. En línea con la gestión limpia de la compañía, la empresa premia a los trabajadores que compran carros híbridos con 5.000\$.</p> <p>La gestión del tiempo también es fundamental para Google, por eso los empleados pueden realizar las tareas domésticas en el trabajo. La empresa cuenta con servicio de lavandería, tintorería, guardería y notaría.</p> <p>En cuanto a las reuniones, suelen realizarse “en la cola de la cafetería”, en ambientes cinematográficos, o en enclaves tan curiosos como iglúes utilizados en expediciones a la Antártida.</p> <p>Google infunde una filosofía de empresa innovadora en la que, en palabras de sus fundadores, “el trabajo debe ser un reto y los retos deben ser divertidos”. Para este fin, Google no solamente propicia un ambiente distendido, sino que además dota de enorme importancia al papel de los empleados. El trabajo en equipo es clave y se consiguen los logros individuales que contribuyen al éxito global de la empresa. Las ideas propuestas se analizan y se llevan a la práctica con gran rapidez, ya sean ideas tecnológicas o no.</p>
--------	---

Fuente: elaboración García, Catalina, (2010); con base en Castillo Serna, Conrado. Nuevas tendencias en la retención y la mejora del talento profesional y directivo.

Anexo No. 3. Ranking de las 25 empresas mejores para trabajar en Colombia. GPTW – 2010

RANKING	COMPAÑÍA	CLAVES QUE LA DEFINIRON COMO MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR
1	Seguros Bolívar	ambiente de libertad y sentido de pertenencia, el respeto
2	Movistar	consistencia en liderazgo, comunicación y reconocimiento.
3	Sofasa	política participativa y de empoderamiento
4	Gases de Occidente	confianza
5	Banco de Occidente	prelación al desarrollo del recurso humano.
6	Telefónica Telecom	ruta clara y empoderó generando un alto sentido de orgullo y pertenencia.
7	McDonald's	conocimiento constante de los empleados y sus necesidades
8	Cámara de Comercio de Medellín	Medición, desarrollo y bienestar
9	Construcciones El Cóndor	retener el talento y 'hacerlo sentir bien'.
10	Grupo Bancolombia	identidad cultural y el respeto por las personas
11	Colombiana Kimberly Colpapel	mantener la pasión del equipo en medio de un ambiente exigente.
12	Surtigas	la comunicación fluye y que crece gracias a la participación de sus colaboradores.
13	Renting Colombia	liderazgo, crecimiento y comunicación abierta.
14	Belcorp	estrategia coherente, consolidar equipo de trabajo comprometido con las metas.
15	Microsoft	desafío está frente al desarrollo de capacidades para un nuevo entorno
16	Compensar	modelo de capacitación es la clave de su buen clima laboral.
17	Yanbal de Colombia	programa de desarrollo interno 'Crecer haciendo crecer'
18	Novartis de Colombia	buen ambiente laboral
19	Productos Roche	conservando su personal más valioso.
20	Redeban Multicolor	Capacitación constante y oportunidades de desarrollo en un ambiente amigable
21	Royal & Sunalliance	estrategia de hacer más productivo su capital humano.
22	Mars	consolidar la cultura de la compañía
23	Gases del Caribe	buenas relaciones entre la empresa y sus colaboradores

Fuente: elaboración Claudia Gómez R.; con base en registro de revista dinero.com (2010)

