

**Estudio de un Esquema de Compensación Variable que Impacte en el Bienestar y  
Productividad de la Organización**

Presentada por:

Juan Alberto López Bolaño

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Maestría en Administración de las Organizaciones

Popayán – Cauca

Junio de 2018

**Estudio de un Esquema de Compensación Variable que Impacte en el Bienestar y  
Productividad de la Organización**

Presentada por:

Juan Alberto López Bolaño

CC. 11.165.212

Modalidad de grado: Proyecto investigación

Línea: Ambiente Laboral de las Organizaciones

Director opción de grado:

Jorge Briceño López

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Maestría en Administración de las Organizaciones

Popayán – Cauca

Junio de 2018

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto a Dios, por darme la sabiduría y respaldo para llevarlo a cabo, a mi esposa e hijos, por su apoyo incondicional y por darme la fortaleza para asumir nuevos retos en la vida y a mis padres por forjarme valores y principios los cuales he aplicado a lo largo de vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la UNAD y a todo el cuerpo docente que han contribuido a la mejora de nuestro proceso de aprendizaje, puesto que ellos nos han dado las bases para la realización de este proyecto y a la Compañía que presta el servicio de distribución y comercialización en el departamento del CAUCA (CEO), por aportarme los datos con los cual fue posible este proyecto de investigación.

## **RESUMEN**

La presente investigación plantea un esquema de compensación variable para la empresa que presta el servicio de distribución y comercialización de energía eléctrica en el departamento del Cauca (CEO), de tal forma que le permitiera liderar políticas orientadas a tener al talento humano comprometido y productivo; se inició exponiendo como un mal esquema de compensación produce un deterioro en la calidad del entorno laboral, afectando la productividad, además se plantearon alternativas tendientes a buscar estrategias de compensación que impactara el bienestar de los colaboradores.

Es así que se identificaron los factores que impactaban el bienestar de los empleados, usando instrumentos de medición de la motivación y satisfacción.

Se realizó una encuesta, para medir la satisfacción de los colaboradores, y a partir de aquí se plantearon propuestas de compensación que permitieran mejorar el bienestar, el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral.

La compañía, debe trabajar en factores como la seguridad en el trabajo, flexibilidad de horarios, y compensación variable; concluyéndose que debe existir un matrimonio entre el sistema de compensación por salario variable y emocional, dado que se requieren en igual proporción para un excelente desempeño laboral, asimismo considerar al trabajo mucho más que un espacio donde se realiza un esfuerzo para ganar dinero y desarrollar el perfil profesional.

### **PALABRAS CLAVE:**

Compensación, Clima laboral, Incentivos, Motivaciones, Salarios.

## **ABSTRACT**

This research proposes a variable compensation scheme for the company that provides the service of distribution and commercialization of electrical energy in the department of CAUCA (CEO), in such a way as to enable it to lead policies aimed at having committed and productive human talent; began to expose as a bad compensation scheme produces a deterioration in the quality of the work environment, affecting productivity, in addition raised alternatives tending to seek compensation strategies that impact the welfare of employees.

It was thus that the factors that impacted the welfare of the employees were identified, using instruments of measurement of the motivation and satisfaction.

A survey was carried out to measure employee satisfaction, and from this point on, proposals were made for compensation to improve well-being, a sense of belonging and job satisfaction.

The company must work on factors such as safety at work, flexibility of schedules, and variable compensation; It is concluded that there must be a marriage between the variable and emotional salary compensation system, since they are required in equal proportion for an excellent job performance, also consider the work much more than a space where an effort is made to earn money and develop the professional profile.

### **KEYWORDS:**

Compensation, Working climate, Incentives, Motivations, Salaries.

## TABLA DE CONTENIDO

Introducción .....	11
1. Planteamiento del problema.....	13
1.1 Formulación Del Problema.....	14
2. Justificación.....	15
3. Objetivos .....	18
3.1 General .....	18
3.2 Específicos.....	18
4. Marco Referencial .....	19
4.1 Antecedentes.....	19
4.2 Marco Teórico. ....	22
4.3 Marco Conceptual. ....	29
4.4 Marco Legal.....	32
4.5 Marco Espacial .....	34
4.6 Marco Temporal .....	38
5. Metodología .....	39
5.1 Tipo de estudio .....	39
5.2 Población .....	40
5.3 Muestra .....	40

5.4 Diseño De Instrumento De Recolección .....	43
6. Resultados .....	45
7. Verificación de Objetivos .....	60
7.1. Plan de Compensación Variable.....	61
8. Conclusiones .....	72
9. Recomendaciones.....	74
10. Bibliografía .....	75
10. Anexo 1 .....	82



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 – Leyes Relacionadas Talento Humano.....	32
Tabla 2 – Encuestados.....	42
Tabla 3 - Ficha Técnica de la Encuesta.....	44
Tabla 4 – Motivación Salarial .....	45
Tabla 5– Deserción Laboral .....	47
Tabla 6– Incentivos Emocionales .....	49
Tabla 7 – Satisfactores Salariales.....	51
Tabla 8– Características Deseadas .....	53
Tabla 9 – Desempeño Laboral .....	55
Tabla 10 – Niveles de Satisfacción .....	57
Tabla 11 - Plan Compensación variable para el Mejoramiento del Bienestar .....	63

## LISTA DE FIGURAS

Figura No 1 – Cobertura del Servicio .....	37
Figura No 2 Mapa Estratégico .....	38
Figura No 3 – Motivación Salarial.....	46
Figura No 4 – Deserción Laboral.....	48
Figura No 5 – Incentivos Emocionales .....	50
Figura No 6 – Satisfactores Salariales .....	51
Figura No 7 – Características Deseadas.....	54
Figura No 8 – Desempeño Laboral .....	56
Figura No 9 – Niveles de Satisfacción .....	58

## Introducción

En la medida que en una empresa satisface las necesidades de los diversos grupos de interés (Empleados, Accionistas, Comunidades, etc.), se genera un ambiente productivo y propicio para el cumplimiento de los objetivos planteados, lo anterior sin desconocer que la compensación (sueldo, salario, prestaciones), es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita en su organización, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus. Es decir, todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella se desempeñan.

Caldera de Fex, E., & Giraldo Valencia, L. M. (2013). Comentan que la remuneración debe cumplir mínimamente con condiciones de competitividad en el mercado y dentro de la entidad, y permitir al individuo tener una buena calidad de vida. No obstante, al intentar las organizaciones retener a sus trabajadores más valiosos, la remuneración ya no es suficiente para lograr que los mismos se mantengan en la compañía. Se requiere entonces buscar otras formas de incrementar la satisfacción de los trabajadores, para retenerlos y potenciar la competitividad de la organización.

Por otro lado, Mijares Toulet, M. A. (2011). Consideran que las empresas el sistema de compensaciones, lo hacen en términos costo-beneficio, esto es, cuando fija una remuneración o cuando establece un incentivo, a la espera de un resultado de su “inversión”.

A continuación, se presenta un breve bosquejo donde se busca hallar los principales elementos asociados con el direccionamiento, esencialmente desde la perspectiva de la compensación salarial y una aproximación a la percepción que tienen los empleados de los

diferentes componentes que constituyen la gestión humana y organizacional; las personas permanecen gran cantidad de tiempo en sus lugares de trabajo, cuán complejo es si este tiempo transcurre en ambientes y circunstancias de desmotivación e insatisfacción personal y laboral, la productividad y la eficiencia no podrán alcanzar niveles superiores de rendimiento, el valor agregado que aporta un buen empleado es hoy inclusive más importante que el capital físico o tecnológico, fácilmente reproducible.

## 1. Planteamiento del problema

El estudio e implantación de una idea que relacione la compensación laboral a partir del salario monetario y emocional, es posible; puesto que cada vez más, las empresas buscan conservar su recurso humano y fidelizarlo para asegurar la estabilidad laboral y generar un desarrollo mutuo, facilitando a los trabajadores una vida mejor donde las dinámicas laborales se combinen, que se sientan cómodos y seguros en su lugar de trabajo, que se identifiquen con su cultura organizacional y se involucren como empleados y como personas; para que esto ocurra se deben entender los móviles de las personas, puesto que la competitividad en el trabajo es la consecuencia de las condiciones estructurales en que se desempeñan las personas, cuando se intenta modificar las conductas y los comportamientos de las personas sin intervenir las condiciones estructurales en que trabaja, no se hace nada.

(Repository.udem.edu.co, 20017), se plantea que hoy en día el lugar de trabajo, se considera mucho más que un espacio donde se realiza un esfuerzo para ganar dinero y desarrollar su perfil profesional; es también el espacio donde los empleadores se esfuerzan estratégicamente por mantener a su personal y por aumentar su productividad, creatividad y compromiso para con la organización.

(Gerencie, 2012), señala que para tener un sistema de compensación adecuado, el empresario se hace a una estrategia claramente definida, saber para dónde se va, debe poder medir los resultados esperados y conocer la gente que se tiene, identificar las métricas asociadas a las personas, no a los cargos, que son críticas para producir esos resultados, no se necesita compensar a todos los empleados de la empresa, basta con sólo compensar a los empleados claves que hacen que el resultado sea el esperado y detrás de esos elementos hay que garantizar

que ese sistema de compensación sirva para mejorar el comportamiento de las personas de un periodo a otro, que las personas puedan aprender a mejorar su desempeño en periodos futuros.

Por tales razones y motivos se hace de suma importancia el tomar decisión en el proponer un sistema de compensación que impacte en el bienestar profesional y laboral de una organización empresarial, esto con el fin de ser mediáticos a la gestión que deben desempeñar los administradores del talento humano para con su personal a cargo y el desempeño de la competitividad de la misma. Por lo anterior se plantea la siguiente pregunta:

### **1.1 Formulación Del Problema**

¿Qué estrategias de compensación variable se deben implementar de forma óptima en la empresa que presta el servicio de distribución y comercialización de energía eléctrica en el departamento del CAUCA (CEO), para impactar positivamente el bienestar y la productividad?

## 2. Justificación

Uno de los factores que impactan negativamente la competitividad en las empresas es la baja productividad de los empleados, llevándolas en muchos casos a la quiebra, es por ello que mucho se ha escrito al respecto.

Retener el talento, aumentar la eficiencia y productividad de las empresas mediante el la satisfacción de los colaboradores, es uno de los grandes retos que hoy día afrontan los departamentos de recursos humanos, es por ello que en *Gestión Humana* (2017), se plantea que algunos factores como la mejora en la calidad de vida, los retos y oportunidades de desarrollo inciden para que los empleados decidan permanecer en las organizaciones, pues observan que sus habilidades personales y profesionales serán fortalecidas con las acciones que ejecuta la empresa. Es así como “los programas de capacitación, ambiente laboral y la compensación influyen para que los individuos consideren quedarse por más tiempo en las empresas, e indudablemente su productividad será alta”.

En la actualidad, Caldera de Fex, E., & Giraldo Valencia, L. M. (2013). Señalan que la competitividad constituye uno de los factores prioritarios de las organizaciones, las empresas competitivamente más exitosas hoy en día enfocan sus esfuerzos en la calidad de su personal, para alcanzar este éxito dichas empresas están constantemente preocupadas por la satisfacción laboral, la motivación, y el sentido de pertenencia de sus empleados; al no ser precisamente el salario el factor más importante para permanecer en una organización, la compensación como todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo ha ido cambiando y modificándose, a tal punto de considerar la implementación de la compensación a partir del salario variable y emocional, entendido como otras formas de compensación, retribución, contraprestación no

monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral, es decir, todos aquellos factores no relacionados con el sueldo económico, sino con otro tipo de componentes como el reconocimiento, la realización personal, el crecimiento profesional y la autonomía, que pueden contribuir a aumentar la satisfacción de los empleados y a asegurar su permanencia en una organización.

En el documento Procesos de compensación, (2017), Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización.

Por otro lado, (Repository.udem.edu.co, 2017), señala, que en gran parte del mercado laboral existe un distanciamiento entre los intereses empresariales y el empleado, la persona o el ser humano que ocupa un puesto en la organización. Se oferta y se demanda su fuerza de trabajo, se explota y se aprovecha, dejando de lado el ser; es en este punto donde se genera una brecha motivacional, que traduce una marcada carencia de sentido de pertenencia, que obstaculiza tanto el desarrollo organizacional como el individual. Hay una serie de factores que afectan negativamente a los trabajadores y que pueden llegar a ser alarmas claves para evidenciar una profunda insatisfacción y deseos de abandonar o cambiar de trabajo, las cuales están reflejadas en el incumplimiento de sus funciones y su baja productividad; el ausentismo por incapacidades medicas constantes, evitando de esta manera responsabilidades, escasa o nula posibilidad de promoción, deserción continua por mejores ofertas laborales, relaciones conflictivas e inestabilidad laboral; en síntesis, no existe un sistema de compensación salarial íntegro que apoye e incentive esos factores críticos por los cuales las personas desean emplearse, dar todo de sí, esforzarse y hacer sus mejores aportes en el desarrollo de su actividad laboral.



Así mismo Caldera de Fex, E., & Giraldo Valencia, L. M. (2013), dentro del punto de vista social-académico, esbozan que los sistemas de compensación y el salario emocional tienen una carga de impacto sobre el ser y sobre la persona misma, que solo puede ser abordada y enfrentada a través de herramientas académicas y profesionales de la gestión del talento humano a nivel empresarial, ello implica concatenar áreas del conocimiento propios de la psicología, la ingeniería y la administración; ya que se requiere de la evaluación de componentes integrados de personas, información, equipamiento, recursos tangibles e intangibles de las organizaciones, tecnologías, procesos y procedimientos ajustados a los sistemas de calidad, además, de estrategias transversales a las capacidades laborales, desde lo funcional (conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes) y lo comportamental (valores, actitudes, motivaciones), es decir, el saber, el hacer, el ser y el querer.

En su tesis de grado, diseño del sistema de compensación salarial para una empresa de servicios financieros, Corzo De León, B. J (2005), plantea que los diversos tipos de incentivos influyen en la motivación de cada empleado, donde en algunos se puede alcanzar un incremento de productividad individual y en otros se genera una contribución mayor, impulsándose el incremento de la productividad de toda la organización.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 General**

Realizar una propuesta de sistema de compensación e incentivos a la empresa que presta el servicio de distribución y comercialización de energía eléctrica en el departamento del Cauca (CEO), permitiendo mejorar la satisfacción laboral, el sentido de pertenencia y la productividad de los colaboradores.

#### **3.2 Específicos**

- Medir el nivel de satisfacción de los colaboradores de la empresa seleccionada, mediante la aplicación de instrumentos de medición tipo encuesta o entrevista.
- Aplicar el método científico, para analizar desde la perspectiva teórica, la relación entre la satisfacción laboral de los colaboradores y el sistema de compensación por salario variable y emocional.
- Proponer estrategias que permitan integrar el bienestar no solo económico sino también social, personal y motivacional de los mismos.

## **4. Marco Referencial**

### **4.1 Antecedentes**

El artículo científico publicado por Lopez L, Reyna C, Hernández F (2010), la importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores, nos plantea que la relación entre mantener motivados a los empleados y de una buena producción están vinculadas entre sí, ya que un empleado motivado que se sienta cómodo en su estación de trabajo, con el ambiente, etcétera, rendirá mejor sus horas de producción a un empleado que este inconforme e incómodo. Esto les permite llegar a la conclusión que la motivación y los incentivos son de gran importancia dentro del departamento de recursos humanos, pues es una herramienta que tienen los gerentes para maximizar la producción del empleado, mediante técnicas para que el trabajador se sienta cómodo dentro de su área laboral y así rinda el máximo.

Este pensamiento es reforzado por Montoya L, Portilla Larita; Castaño J, los cuales identifican la relación existente entre lo humano y la remuneración, así como las posibles restricciones existentes entre los sistemas de reconocimiento y recompensa. Los autores plantean que los trabajadores requieren un reconocimiento justo, lo cual se puede lograr a través de una eficiente y objetiva evaluación de desempeño en el que se identifique en forma permanente a quienes se desempeñan bien y a los que presentan una productividad decreciente y remunerarles según los resultados obtenidos.

Por su parte Álvaro N, Julio J, José P. Implantación de un nuevo sistema de incentivos salariales en una empresa del sector del automóvil, se produce un cambio en la política salarial

de la empresa. Plantean que la incorporación de incentivos por la productividad de cada operario, esto es posible gracias a la posesión de datos objetivos, favoreciendo la justicia en el reparto del salario e incentivando al trabajador a realizar su trabajo lo mejor posible. Además, que el trabajador tiene el sentimiento de ser valorado en la empresa en la que trabaja.

El hecho de hablarse de un sistema de compensación se origina en la hipótesis de que los niveles de contribución de las personas a los resultados de la organización son indiferentes. Es por esto que no se habla de un salario o compensación propia de cada empresa y válida para todos sus empleados. Por lo tanto, Chiavenato, I., Villamizar, G. A., & Aparicio, J. B. (1983). Plantean que al admitir la existencia de diferencias al “impacto” de cada puesto en los resultados globales, pueden diferenciarse las compensaciones por niveles y puestos, es así que se asume que un gerente puede ganar más que el portero porque impacta más con sus decisiones y actitudes sobre los resultados de estas mismas en la empresa.

Es así que, en Humanos, R., & perfil, V. (2007), esbozan que un nivel inadecuado de compensación puede afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente.

Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar ausentismo y otras formas de protesta pacífica.

Los resultados de la falta de satisfacción también conducen a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización.

Bohlander, G., & Scout, S. (2008). Proponen que encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor. Lo que el administrador de compensación debe tener muy en cuenta al ejercer su función es: Tratar ofrecer el máximo nivel de satisfacción de las necesidades del empleado procurando que para la empresa resulte en una relación atractiva de costo beneficio.

Cuando el empleado está insatisfecho con la compensación, puede tener menos atractivo el puesto, lo que puede ocasionar la rotación, el ausentismo, etc. Bohlander, G., & Scout, S. (2008). propone la administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin importar el tipo de organización, contar con personas alineadas con sus objetivos y que se desempeñen en su máximo de potencial y capacidad para alcanzar altos niveles de rentabilidad, constituye un ideal común y fundamental en el ambiente empresarial debido a la presencia de una economía creciente, competitiva y modernizada, en la cual los sujetos han dejado de ser simplemente empleados, para pasar a constituir elementos decisivos del funcionamiento y competitividad de la empresa en el mercado.

Caldera de Fex, E., & Giraldo Valencia, L. M. (2013). En su propuesta nos dicen que en la actualidad, las organizaciones ya no pueden simplemente transar un sujeto por otro, remplazar recursos sin ningún tipo de sacrificio; se deben preocupar además por tener personas motivadas que impacten en los estándares de calidad y desempeño, para lo cual se tiene una perspectiva más hacia la retención del talento humano que hacia la rotación del personal; entramos entonces en un sistema empresarial y económico donde los empleados constituyen su base y sustento,

imprescindibles para que las compañías se posicionen en el mercado de forma competitiva y atractiva.

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

Lo anterior señala la urgencia de estudiar la implementación de acciones orientadas a desarrollar programas integrales de remuneración direccionados hacia el bienestar y la satisfacción laboral, y ajustes en las estrategias de reconocimiento del desempeño de las personas dentro de la organización, que permitan el mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios, su productividad y motivación en el puesto de trabajo.

#### **4.2 Marco Teórico.**

Con el actual marco teórico se busca acercar al lector al tema en investigación, logrando transparencia sobre las maneras de manejar y llevar a cabo los planes desde la Dirección del Talento Humano.

Rodríguez y Feliú (1996), considera que las competencias son conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización

exitosa de una actividad. De Saá, P. y J. M. García (2001), reconoce que la implicación de las competencias en los diversos procesos de recursos humanos, a través del esfuerzo individual, ayudarán a que la empresa incremente su productividad mediante la mejora del rendimiento y un aumento de la rentabilidad y Arthur (1994), pone en evidencia que los comportamientos y compromiso de los empleados produce resultados financieros positivos.

Por lo anterior, en El Tiempo, R. (2014), se plantea que atrás quedaron los beneficios tradicionales como el salario, la participación en planes corporativos para que el celular salga más barato, el derecho al uso del parqueadero en la compañía, los planes médicos especiales, seguro de exequias, entre otras. Ahora juegan más los llamados salarios emocionales, las compensaciones flexibles, la maximización del ingreso y la generación de bienestar. Por lo tanto, el salario emocional es una de las estrategias que se posiciona, debido a que propende por un mejor balance entre vida personal y laboral como son “Jornadas reducidas, horas de trabajo flexibles, ocho tardes en el año para realizar vueltas personales, cinco días adicionales al tiempo de vacaciones establecido, las tardes de los viernes libres o las tardes del día del cumpleaños para el empleado son algunas de las alternativas que están sobre la mesa y que se están utilizando ya”.

Es por ello que autores como, Botero, M. M. (2015), apuestan por la compensación variable, planteando que esta es un gana-gana para todos, siendo aplicable en todo tipo de empresas, la clave para implementarla es determinar las variables claves de éxito de cada posición o familia de cargos, diseñar indicadores e implementar mecanismos sencillos de medición.

Para otro lado el autor González L. (2010), propone cuatro categorías esenciales a los tipos de Salario Emocional: Retribución Estándar, Retribución por Beneficios Sociales, Retribución de Conciliación y Retribución Emocional.

Lo anterior muestra distintas estrategias que usan los departamentos de talento humano para tener a los colaboradores comprometidos, lo cual está alineado con lo que plantea Herzberg, F. (1968), el cual añade que los sujetos se sentirán satisfechos si se desempeñaban en trabajos que les permitieran desarrollarse personal, mental y psicológicamente, así como si experimentan mayor responsabilidad, la importancia de esto, la sustenta Chiavenato I. (2002), el cual propone que “cuando las organizaciones son exitosas, tienden a crecer, donde el crecimiento exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones.

En la búsqueda de la explicación del comportamiento humano dentro de las organizaciones, se plantean numerosas teorías para intentar revelar la motivación humana, algunas de estas son:

**Teoría de la Pulsión:** De acuerdo con esta teoría las necesidades biológicas que surgen del interior de nuestro cuerpo crean estados desagradables de activación, lo que propicia que iniciemos acciones que eliminen esos sentimientos y restablezcan un estado fisiológico equilibrado, al que se conoce como Homeostasis. En su forma original la teoría de la pulsión se concertó en las necesidades biológicas y en los estados de activación, o pulsiones, que producían. Pero pronto los psicólogos extendieron este modelo a otras formas de conducta que no estaban claramente vinculadas a necesidades básicas, incluyendo las pulsiones para obtener estimulación, estatus, riqueza y poder. (Weiner, 1989)

**Teoría de la activación:** Esta teoría sugiere que no buscamos niveles óptimos de activación, sino la activación óptima, el nivel de activación que se adapta mejor a nuestras características personales y a la actividad que estemos realizando. (Geen, Beatty y Arkin, 1984)

**Teoría de las expectativas cognoscitivas:** La teoría de la expectativa ha sido aplicada a muchos aspectos de la motivación humana, aunque tal vez haya encontrado su uso práctico más



importante en relación con la motivación para el trabajo, la tendencia a invertir energía y esfuerzo en el trabajo. (Locke y Latham, 1990). En resumen, esta teoría sugiere que nuestra motivación para involucrarnos en varias actividades solo será elevada cuando esperemos que obtendremos como retribución los resultados deseados.

Teoría X-Y: McGregor, Douglas (1981) plantea dos posiciones básicas de la naturaleza del ser humano, las cuales sirven de marco para las relaciones jefe-subalterno. De acuerdo con la “teoría X” el ser humano aborrece el trabajo, evita responsabilidades y antepone la seguridad a los demás factores asociados con el trabajo. Por lo cual debe ser controlado y aun amenazado para que realice su tarea. En contraste con la concepción anterior, la “teoría Y” tiene una opinión positiva del ser humano, al considerarlo que realiza el trabajo en forma tan natural como juega o descansa. Según esta forma de interpretar la gente, el ser humano es creativo, responsable y ejerce su propia dirección cuando se compromete con los objetivos.

Teoría de los dos factores: Esta teoría establece que las condiciones laborales, pueden dividirse en dos grupos bien diferenciados. En el primero se incluyen factores higiénicos, tales como beneficios sociales, el salario, la supervisión, las políticas de la empresa y las relaciones interpersonales. El segundo grupo lo conforman los factores llamados motivacionales entre los cuales se encuentra el reconocimiento, la responsabilidad, la oportunidad de desarrollo, el prestigio y la autorrealización. Según Herzberg F. (1959), los factores higiénicos hacen parte del entorno en que trabaja el individuo y producen frustración cuando están ausentes o son desfavorables, pero su presencia no produce satisfacción sino un estado neutro. De otro lado los factores motivacionales son intrínsecos al trabajo y conducen a la satisfacción de la persona, pero su ausencia no produce insatisfacción.

Teoría de las expectativas: Este modelo propuesto por Vroom, Víctor (1964) establece que la motivación es la resultante de multiplicar la intensidad con que una persona necesita algo, o valora su satisfacción, por la probabilidad en que dicha persona percibe la satisfacción de sus necesidades a través de su conducta laboral. Según este modelo, el individuo valora sus necesidades en términos de la urgencia que tiene de satisfacerlas y analiza la probabilidad de lograr su satisfacción, mediante un determinado curso de acción. Si una de sus necesidades es importante y percibe una alta probabilidad de satisfacerlas con su conducta, entonces el impulso para actuar o motivación será grande.

Teoría de la jerarquía de necesidades: propuesta por Abraham Maslow, propone que el ser humano tiene 5 grupos de necesidades entre las cuales encontramos las Fisiológicas, de seguridad, Sociales, psicológicas, realización plena.

Baron, Robert (1996), plantea que la motivación es lo que hace que una persona actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encausa la energía. Así mismo en la búsqueda de porque las personas hacen las cosas, las clasifica en motivación intrínseca, o motivación extrínseca.

Teoría de las metas: Modelo propuesto por Locke, Edward (1968), dice que la fuente principal de motivación para el trabajo es la posibilidad de luchar por alcanzar una meta. Según Locke los objetivos o metas específicas producen un nivel más alto de resultados que un objetivo no estructurado del estilo "haga lo máximo que pueda". Los demás incentivos conocidos tales como el dinero, aprecio, participación y seguridad, afectan el desempeño de los trabajadores en forma indirecta y solo logran motivar al individuo si están asociados con el objetivo, es decir, si son otorgados a cambio del logro de la meta.

Santos, (1993), plantea la importancia de la motivación, de aquí se puede destacar el hecho de que la motivación no es más que el fiel reflejo de la personalidad del individuo y el impacto que tenga la motivación en él será la manera en que la persona ponga de manifiesto lo profundo y complejo que pueda ser su personalidad, para demostrar la personalidad del individuo se puede acudir al sistema de creencias.

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

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

Robbins Stephen, P. (1998), plantea que el comportamiento organizacional se refiere al estudio del comportamiento de las personas en el trabajo, este estudia la productividad de una organización y las necesidades de los empleados. Todos los aspectos relativos al desempeño de

la organización se relacionan con el primero, mientras que las actitudes laborales, tales como la satisfacción laboral, el compromiso con la organización y el compromiso con el trabajo.

MSc. Alexandra Tabash Méndez (2010), en su excelente trabajo “Factores de la Cultura Organizacional influyentes en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Sede Regional Brunca, Campus Pérez Zeledón Universidad Nacional” nos dice:

“Toda persona, desde su nacimiento y a través de sus etapas de desarrollo humano, adquiere habilidades y destrezas no sólo por un motivo propiamente físico. Más bien aunado a esto generalmente el ser humano va superando cada etapa de su vida motivado y/o estimulado por quienes le rodean. Y es que, a toda persona, independientemente de su edad le agrada que le reconozcan sus esfuerzos, su entrega, sus avances mediante recompensas que van desde una palabra de felicitación, un aplauso, un reconocimiento verbal o escrito hasta obsequios o ascensos y aumentos de sueldo, entre otros, cuando se encuentra inmerso en la fuerza laboral.”.

Al respecto, Carrión M. J. (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.

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”

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.

Así mismo, Wherter, B y Keith D. (2014)., plantea que el propósito de la administración de los recursos humanos es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

### **4.3 Marco Conceptual.**

Adicionalmente se abordan estos temas, seleccionando las definiciones puntuales más relevantes.

Juárez H., Othón (2010), nos indica que el término compensación se utiliza para "designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo, como empleados de una empresa. De esto que las personas reciben por su trabajo, una parte muy importante lo constituye el sueldo, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. La otra parte importante de la compensación, corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que éste se realice”.

Mientras tanto, DAVID A., DeCenzo y Stephen P. Robbins (1994), concluyen que “Compensación es el proceso que incluye todas las formas de pago dadas a los empleados, derivadas de su empleo.”

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, tiene entre otros significados, el de "dar alguna cosa o hacer un beneficio en resarcimiento del daño, perjuicio o disgusto que se ha causado." Por tanto, esto significaría que, la compensación sería todo aquello que la empresa confiere a sus empleados para compensar el detrimento que les produce su labor; por lo que, aferrándonos a esta definición, sería más prudente utilizar, en vez del término compensación, el término retribución o remuneración.

Cuenca N (2016) indica que “La compensación no financiera es todo aquello que refiere al prestigio, autoestima, reconocimiento y estabilidad en el empleo y, que afectan de forma importante el desempeño del trabajo de las personas dentro de la organización, brindándoles satisfacción y un ambiente adecuado para realizar sus tareas”.

Neo-Remuneración: Expresa Chiavenato (2002), “en un mundo de cambios dinámicos, globalización de la economía e influencia profunda de la tecnología informática, los programas de compensación no pueden permanecer al margen de estas transformaciones, por esta razón muchas organizaciones están implementando nuevos sistemas de remuneración orientados hacia el desempeño, y abandonando los métodos tradicionales de remuneración fija. Los nuevos sistemas incluyen planes de remuneración flexible, de acuerdo con la consecución de metas y objetivos establecidos por consenso, así como remuneración por equipos”.

Se manifiestan a continuación otros conceptos destacados acerca de retribución fija y variable, su posible combinación y cómo impactan la una o la otra en beneficio de las empresas y sus empleados.

Retribución en especie y recompensas: Baguer A, Ángel (2009), enuncia que “Las retribuciones en especie o de carácter social y recompensas tienen una percepción parte fija y parte variable, de cierta forma se cuestiona si dichas retribuciones si incrementan la satisfacción laboral y la motivación de los empleados, sin embargo, ello depende de la forma en que se implementen, ya que a este punto se debe tener claro que si se ofrece una misma recompensa para todos los empleados, de una manera rutinaria, y se implementa durante un largo tiempo, esta recompensa no será vista precisamente como una recompensa y no tendrá un factor motivador sobre las personas”.

En el documento, [Repository.udem.edu.co](http://Repository.udem.edu.co), (2017) , se plantea que el salario Emocional consiste en todo tributo que la organización ofrece al empleado; sustancialmente intangible y con fin a compensar necesidades de tipo profesional, personal y familiar. A su vez este puede presentarse de diversas formas en la organización, por ejemplo:

- Esquemas de balance de vida y trabajo
- Esquemas de participación
- Reconocimiento
- Administración del desempeño
- Administración de la carrera profesional
- La cultura organizacional

Igualmente, aquí se concluye que un apropiado salario emocional es un instrumento que favorece al generar compromiso en los empleados y a atraer y motivar al talento que demandan.

El incentivo para Dubin, Rober (1977) profesor de Administración y Sociología, “Es lo que la persona que trabaja recibe de la organización que lo emplea, por ser un miembro productivo.” Estos incentivos son el pago por el trabajo y, esta paga es representada en alguna forma perceptible. En consecuencia, el incentivo debe ser parte del ambiente laboral.

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

#### **4.4 Marco Legal**

En el siguiente cuadro se determinan los aspectos normativos que circunscriben la presente investigación.

Tabla 1 – Leyes Relacionadas Talento Humano

<b>Norma</b>	<b>Tema</b>	<b>Entidad</b>
<b>Ley 2663/ 1950</b>	Sobre Código Sustantivo del Trabajo	Ministerio del trabajo



<b>Decreto</b> <b>614/ 1984</b>	Por el cual se determinan las bases para la organización y administración de Salud Ocupacional en el país	Gobierno Nacional
<b>Ley</b> <b>100/ 1993</b>	Crea el Sistema de Seguridad Social Integral	Congreso de la Republica
<b>Ley 443/</b> <b>1994</b>	Por el cual se expiden Normas sobre Carrera Administrativa y se dictan otras Disposiciones	Congreso de la Republica
<b>Ley</b> <b>1567/ 1998</b>	se crean el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado	Ministerio de Educación
<b>Ley 489/</b> <b>1998</b>	Por la cual se dictan normas sobre organización y funcionamiento de las entidades del estado del orden Nacional, se expide las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones	Congreso de la República
<b>Ley</b> <b>734/ 2002</b>	Código disciplinario Único	Congreso de la República
<b>Ley</b> <b>776/ 2002</b>	Dicta normas sobre la organización, administración y prestaciones del Sistema General de Riesgos Profesionales	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
<b>Ley</b> <b>797 / 2003</b>	Reforma disposiciones del Sistema General de Pensiones previsto en la Ley 100 de 1993 pensiones especiales	Congreso de la Republica

<b>Ley</b> <b>1010/ 2006</b>	Adopta medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo	Congreso de la República
<b>Ley</b> <b>1429/ 2010</b>	Formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse.	Congreso de la República
<b>Ley</b> <b>1437/ 2011</b>	Por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo	Congreso de la República
<b>Ley</b> <b>1562/ 2012</b>	Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional.	Congreso de la República

Fuente Elaboración Propia

#### 4.5 Marco Espacial

Del Informe de gestión (2016), publicado por LA COMPAÑÍA ENERGÉTICA DE OCCIDENTE S.A E.S.P, desarrollamos aspectos relacionados con:

**Formulación Estratégica:** COMPAÑÍA ENERGÉTICA DE OCCIDENTE S.A E.S.P, es una empresa privada de servicio público domiciliario que tiene como actividad principal la distribución y comercialización de energía eléctrica, con el objeto social de ejecutar el Contrato de Gestión celebrado con Centrales Eléctricas del Cauca - Cedelca, el cual tiene alcance

administrativo, operativo, técnico y comercial. Tenemos seis años en el mercado. Como organización hacemos parte del holding de empresas en las cuales Promigas S.A. E.S.P. tiene participación y de quien adoptamos el Modelo de Gestión Integral que guía nuestras actuaciones en materia de gestión sostenible.

**Misión:** Proveer soluciones energéticas que aporten al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros clientes y al desarrollo sostenible de las regiones donde operamos.

**Visión:** Ser un modelo de negocio exitoso en soluciones energéticas sostenibles, como plataforma de crecimiento en otros mercados.

**Propuesta De Valor:** Soluciones energéticas que generan progreso

#### **Principios y Valores:**

**Principio Decencia:** Valoramos la dignidad y seguridad de las personas, utilizando buenas costumbres en nuestras relaciones y actuaciones en la búsqueda del bien común, dentro de los cuales encontramos valores como el Respeto, la Integridad y la Solidaridad.

**Principio Pasión:** Asumimos nuestros objetivos, compromisos y retos con todo el empeño, responsabilidad y amor por lo que hacemos, dentro de los cuales encontramos valores como la Responsabilidad y el Compromiso.

**Principio Innovación:** Aprendemos y mejoramos continuamente para lograr soluciones novedosas, razonadas, sostenibles, simples, pero efectivas, dentro de los cuales encontramos valores como la Excelencia y el Emprendimiento.

**Unidades Estratégicas de Negocio:** Nuestro modelo de negocio está conformado por cuatro Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), que tienen la finalidad de materializar la propuesta de valor y la misión, el cual se soporta en un Sistema de Gestión Integral que se describe a continuación:

**UEN Hogar:** UEN orientada a elevar el bienestar y la calidad de vida de los hogares mediante: Servicios de energía eléctrica. Financiación no bancaria. Soluciones energéticas

**UEN Energía:** UEN que aporta soluciones orientadas a incrementar la eficiencia y competitividad de grandes comunidades mediante: Servicios de energía eléctrica. Soluciones energéticas.

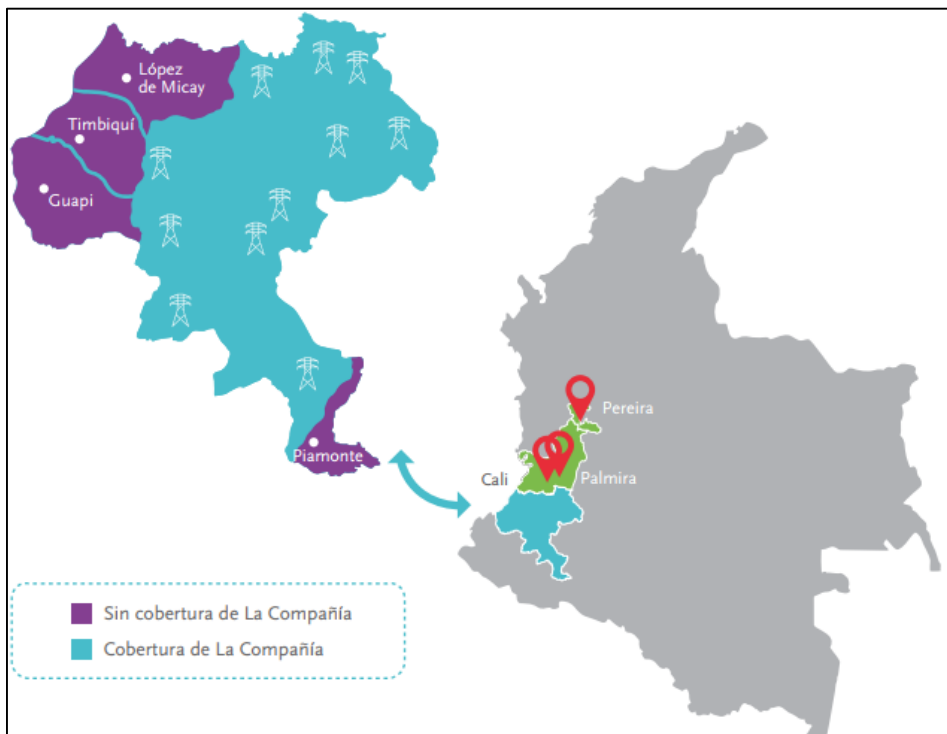
**UEN Canales:** UEN orientada a optimizar los activos estratégicos de la capacidad instalada mediante: Venta de seguros. Servicios complementarios a terceros. Puntos de recaudo.

**UEN Optimización de activos de terceros:** UEN orientada a la operación, control, mantenimiento y mejora de estándares en activos de terceros para servicios públicos como: Alumbrado público. Operación de activos por convocatoria. Negocios en zonas no interconectadas.

### **Mercado atendido**

Llegamos a 38 de los 42 municipios del departamento del Cauca en el suroccidente colombiano, atendiendo 348.081 usuarios, y en forma específica a 4 clientes corporativos ubicados en Cali (1), Palmira (1) y Pereira (2).

Figura No 1 – Cobertura del Servicio

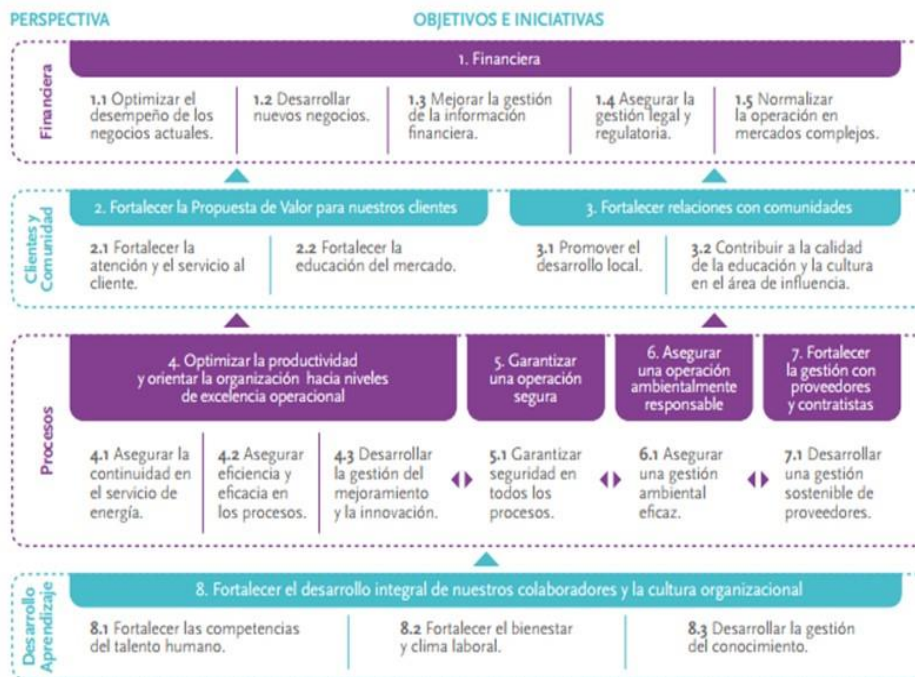


Fuente: Informe de Sostenibilidad CEO-2016-Abr17

## Estrategia

Dentro del mapa estratégico de la empresa, se tiene una iniciativa orientativa a fortalecer el bienestar y el clima laboral

Figura No 2 Mapa Estratégico



Fuente: Informe de Sostenibilidad CEO-2016-Abr17

## 4.6 Marco Temporal

Este proyecto de investigación, se llevó a cabo en el municipio de Popayán, durante los primeros 15 días del mes de octubre de 2017, y específicamente en la gerencia técnica, buscando resolver pregunta definida en el planteamiento del problema, y los objetivos definidos. La cual busca resolver como primera hipótesis que la mejora de bienestar repercute en la productividad laboral.

## **5. Metodología**

### **5.1 Tipo de estudio**

La presente investigación emplea un tipo de investigación descriptiva, dado que se busca caracterizar de una manera concreta y detallada un fenómeno o situación como lo es la incidencia de los procesos de compensación e incentivos que se realiza en la compañía energética de occidente S.A E.S.P, en la motivación y la productividad de los colaboradores. Se exploran los elementos posibles de recolección y análisis de datos, cuyo objeto esencial es familiarizarnos con un tema novedoso como son los sistemas de compensación e incentivos. Se requiere en primer término explorar e indagar investigaciones previas sobre el objeto de estudio, a partir del cual iniciaremos a sacar conclusiones sobre qué aspectos son relevantes y determinar qué factores deben ser investigados.

Posteriormente se seleccionan las variables más relevantes identificadas en la etapa previa con el fin de describirlas. En la presente investigación se utilizarán fuentes primarias debido a que se recoge información de forma directa haciendo uso técnicas como la encuesta realizada a funcionarios de la compañía energética de occidente S.A E.S.P, así como la observación directa, igualmente se utilizarán fuentes secundarias para la recopilación de la información referente al problema de estudio, los cuales contemplan revistas indexadas, bases de datos científicas, y libros de administración de empresa publicados.

## 5.2 Población

Una vez terminado el instrumento, se realizó un muestreo probabilístico estratificado, buscando así que la población tuviera la misma probabilidad de ser parte de la muestra, consiguiendo así una muestra lo más semejante posible a la población. La población objeto de estudio, comprende a los empleados que laboran en la compañía energética de occidente S.A E.S.P. sede Popayán. La población consistió en los 10 empleados que trabajan en la sede del centro en Popayán.

## 5.3 Muestra

Para establecer el tamaño de la muestra se recurrió a la fórmula de muestreo:

$$n = \frac{n^1}{1 + (n^1/N)}$$

Dónde:

$n^1$ : es el número de la muestra para población infinita.  $N$ : es el número de la muestra para población finita.  $N$ : es el número de la población total en este caso con 10 empleados.

$Z$ : es el valor de  $Z$  (1.96 para el 95% de confianza y 2.58 para el 99% de confianza)

$P$ : es la probabilidad de presencia de la característica. Si se desconoce poner 0.5

$Q$ : es la probabilidad de ausencia de la característica. Como:  $p + q = 1$ , si se desconoce poner 0.5



D: es el error permisible (usualmente 0.05, o sea, del 5%)

Empleando un nivel de confianza del 95% y un error tolerable de 5%. Se realizará el muestreo aleatorio simple estratificado, para la recolección de datos se empleará un tipo de encuesta personal en un formato tipo entrevista, con una metodología escogida a conveniencia, procurando obtener una muestra homogénea y representativa que permita desarrollar y dar respuesta a los objetivos trazados.

Debido a la baja cantidad de datos 12 empleados en el área técnica, se recurre al estadístico  $n=10$ , entendiéndose como la mínima cantidad de encuestas a realizar para que el estudio tenga validez.

Los encuestados fueron 8 hombres y 2 mujeres, con edades comprendidas entre los 33 y 42 años, estos colaboradores representan al colectivo debido a que pertenecen a diferentes áreas de la organización.

La fuente de datos principal corresponde a los empleados de la empresa, quienes fueron encuestados y a partir de los cuales se obtuvo información vital mediante comunicación escrita vía e-mail, a través de una herramienta tecnológica como Outlook que permitió llegar a las otras sedes ubicadas en el municipio de Popayán.

Tabla 2 – Encuestados

<b>Usuario</b>	<b>Funcionario</b>	<b>Sexo</b>	<b>Edad</b>	<b>Cargo</b>	<b>Fecha</b>
E1	Alexander Acevedo	M	41	Director Interventoría	12/10/17
E2	Jorge Millán	M	38	Director innovación	13/10/17
E3	Ely Barco	M	42	Director Mantenimiento	12/10/17
E4	Juan David Castaño	M	34	Director Operación	13/10/17
E5	Javier Torres	M	41	Gerente Técnico	12/10/17
E6	Dubier Alexis Serna	M	39	Director Clientes	13/10/17
E7	Genit Patricia Correa	F	37	Analista Inteligencia	12/10/17
E8	Byron Benavides	M	38	Técnico Información	13/10/17
E9	Andrés Silva	M	33	Coordinador Pérdidas	12/10/17
E10	Adriana Pérez.	F	38	Ingeniero Operaciones	13/10/17

Fuente: Elaboración propia

Luego se procederá a clasificar, analizar e identificar la información sobre factores, variables, y otros datos cualitativos que permitan establecer la discusión con el propósito de desarrollar el tema y aportar el documento como consulta o guía de estudios futuros para aquellos que quieren conocer y profundizar en el tema de salario emocional como fuente de motivación de los colaboradores en las empresas competitivas.

#### **5.4 Diseño De Instrumento De Recolección**

Para desarrollar la metodología se siguió el procedimiento de la encuesta estructurada, con la aplicación de un procedimiento estandarizado por medio de preguntas realizadas a la población objeto de estudio, con el fin de generar detalles descriptivos de los aspectos determinados.

Una vez elaborado el cuestionario, se realizará el trabajo de campo y se seleccionaran los datos para su posterior procesamiento y análisis. Para el caso que aquí se trata, se realizó un estudio correlacional, dado que el propósito de la investigación es el de determinar el tipo de relación que existe entre las variables definidas y la motivación de los empleados. El análisis de los datos se hará uso de la herramienta Microsoft Excel.

Tabla 3 - Ficha Técnica de la Encuesta.

	<b>Descripción</b>
<b>Universo</b>	Usuarios Expertos relacionados con los diferentes aspectos que se consideran influyen en la motivación de los colaboradores de la empresa.
<b>Muestra</b>	Para el presente estudio se aplicaron un total de 10 encuestas a los expertos y/o funcionarios de la COMPAÑÍA ENERGETICA OCCIDENTE S.A E.S.P sede Popayán
<b>Metodología</b>	Encuesta personal en un formato tipo entrevista, con una metodología escogida a conveniencia, procurando obtener una muestra homogénea y representativa que permita desarrollar y dar respuesta a los objetivos trazados la cual presenta un total de 7 preguntas que responden a diferentes componentes estudiados.
<b>Encuestador</b>	Juan Alberto López
<b>Tiempo</b>	La recolección de la información se realizó entre los días 12 y 13 del mes de Octubre de 2017.
<b>Evaluación</b>	Se diseñó una encuesta para aplicar de forma personal a los expertos relacionados con los diferentes componentes que tiene LA COMPAÑÍA ENERGETICA DE OCCIDENTE S.A E.S.P, que involucran a los colaboradores sede Popayán, donde se solicitan opiniones de Técnicos, analistas, ingenieros, jefes y gerentes para impactar positivamente el bienestar y la productividad mediante factores motivacionales.

Fuente: Elaboración Propia

## 6. Resultados

En las siguientes gráficas se exponen los resultados a las diferentes preguntas planteadas, los cuales nos permitirán formular un plan de acción para la mejora del bienestar y la productividad de los empleados.

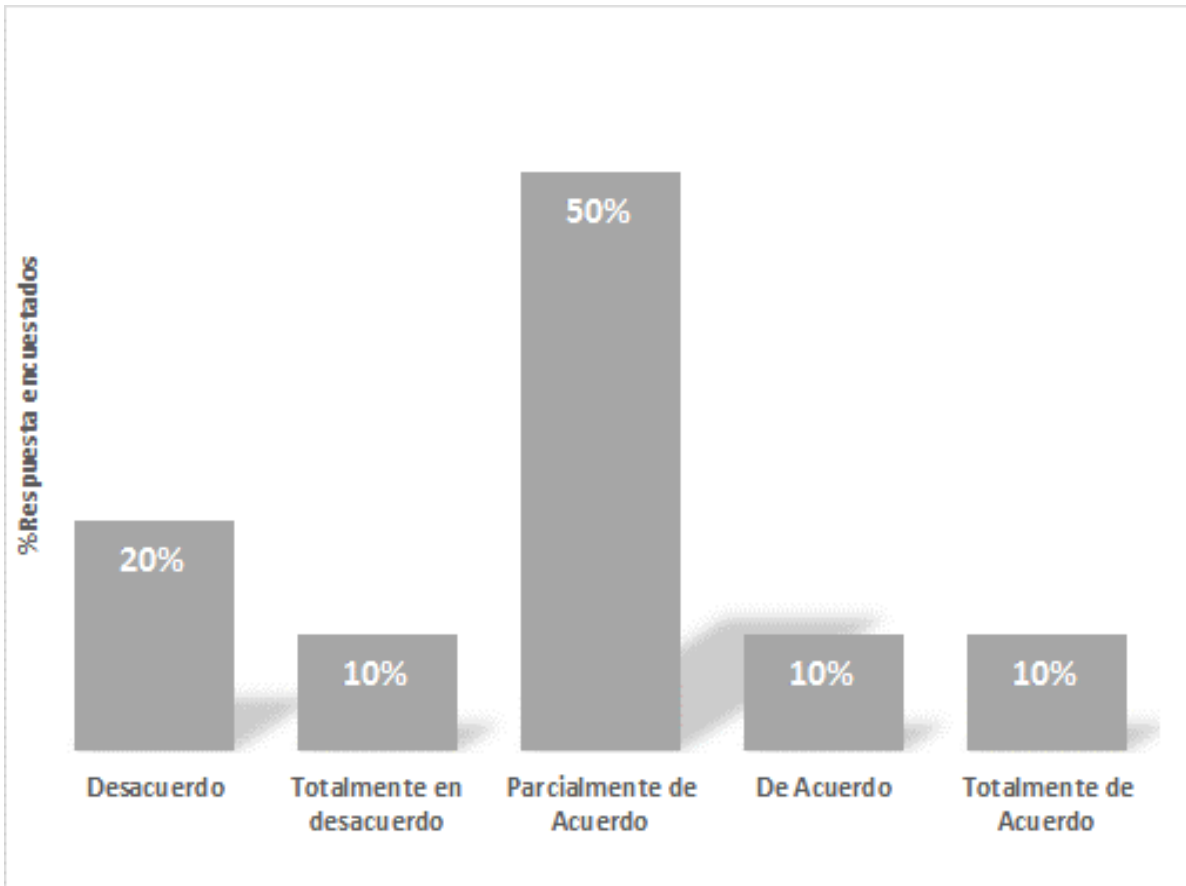
**¿Considera usted que el salario y las bonificaciones económicas son las variables que más lo motivan a trabajar y sentirse a gusto en la organización?**

Tabla 4 – Motivación Salarial

Opciones de respuesta	Cantidad respuesta	% Respuesta
Desacuerdo	2	20%
Totalmente en desacuerdo	1	10%
Parcialmente de Acuerdo	5	50%
De Acuerdo	1	10%
Totalmente de Acuerdo	1	10%

Fuente: Elaboración Propia

Figura No 3 – Motivación Salarial



Fuente: Elaboración Propia

### **Análisis de resultados**

Los colaboradores de LA COMPAÑIA ENERGETICA DE OCCIDENTE S.A E.S.P evidenciaron la pertinencia que tiene el salario en la motivación, es así que el 50% de los encuestados se encuentran parcialmente de acuerdo, en que es la variable que más influye en la motivación, sin embargo un 30% de los encuestados al no estar de acuerdo, nos lleva a considerar que en esa organización se debe optar por aspectos diferentes al salario para incrementar la motivación de los colaboradores, debido a que estos valoran otras variables.

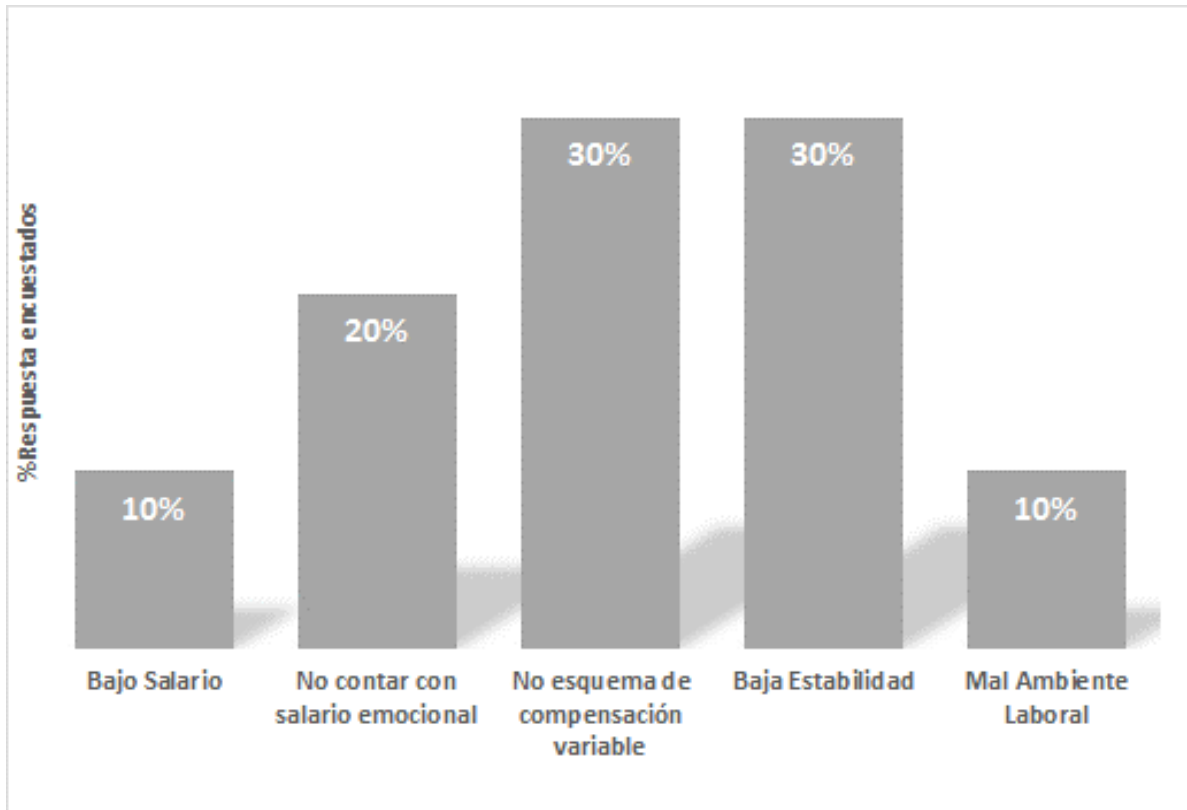
## ¿Cuál considera usted que es la principal causa de deserción laboral?

Tabla 5– Deserción Laboral

<b>Opciones de respuesta</b>	<b>Cantidad respuestas</b>	<b>% Respuesta</b>
Bajo Salario	1	10%
No contar con salario emocional	2	20%
No esquema de compensación variable	3	30%
Baja Estabilidad	3	30%
Mal Ambiente Laboral	1	10%

Fuente: Elaboración Propia

Figura No 4 – Deserción Laboral



Fuente: Elaboración Propia

### **Análisis de resultados**

Con las opiniones de los encuestados, se puede pensar que no hay consenso sobre la principal causa de deserción laboral, sin embargo, el 30% de los encuestados argumentan que es por la falta de un sistema de compensación variable, así mismo otro 30% opina que se debe a la baja estabilidad que tiene la compañía. dado lo anterior se le da una mayor relevancia a la baja estabilidad debido a que solo el 10% argumenta que el salario es lo que está influyendo en la deserción. por lo cual se deben plantear estrategias en LA COMPAÑIA ENERGETICA DE OCCIDENTE S.A E.S.P, encaminadas a lograr la retención de sus empleados mejorando así la motivación y por ende la productividad empresarial.



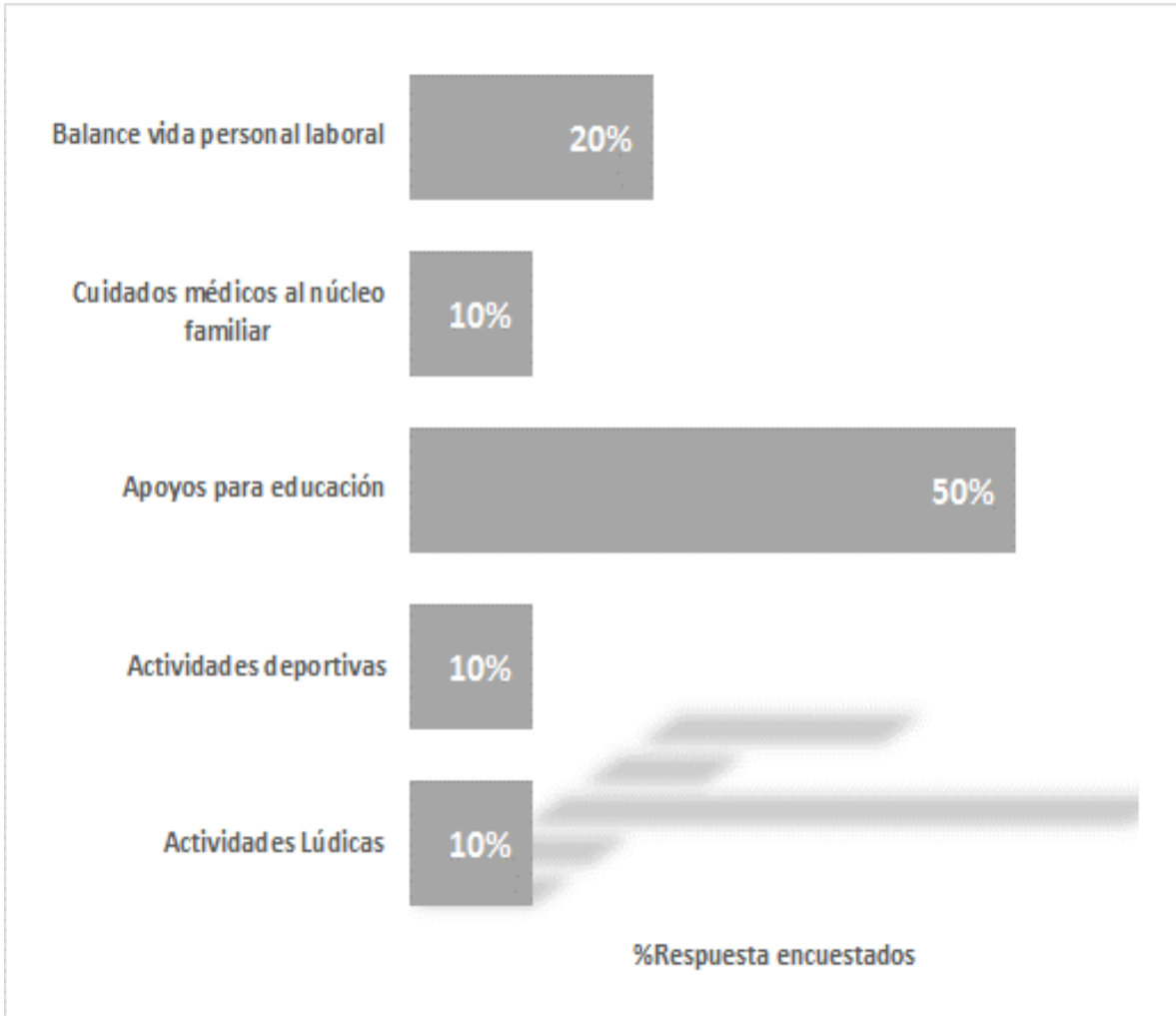
**¿Cuáles incentivos emocionales le propondría al departamento de recursos humanos para mejorar la productividad en su empresa?**

Tabla 6– Incentivos Emocionales

<b>Opciones de respuesta</b>	<b>Cantidad respuestas</b>	<b>% Repuesta</b>
Actividades Lúdicas	1	10%
Actividades deportivas	1	10%
Apoyos para educación	5	50%
Cuidados médicos al núcleo familiar	1	10%
Balance vida personal laboral	2	20%

Fuente: Elaboración Propia

Figura No 5 – Incentivos Emocionales



Fuente: Elaboración Propia

### **Análisis de resultados**

En LA COMPAÑÍA ENERGETICA DE OCCIDENTE S.A E.S.P, las opiniones de los colaboradores sobre los incentivos emocionales evidenciaron una fuerte tendencia hacia estrategias relacionadas con el apoyo a la educación, llegando a un 50%, lo cual deja en evidencia la orientación del conglomerado a continuar estudiando. Para los encuestados este es un factor clave que incide en la promoción y en los planes carrera. Variables como las actividades lúdicas,

deportivas y cuidados médicos, al tener un 10% respectivamente, nos indica que estas los colaboradores las pueden realizar por fuera de sus jornadas laborales. Considerando lo anterior, la empresa dentro de su estrategia de gestión del talento humano, al aprovisionar recursos para apoyo a la educación podrá impactar positivamente el bienestar y la productividad, al tener a los colaboradores más motivados.

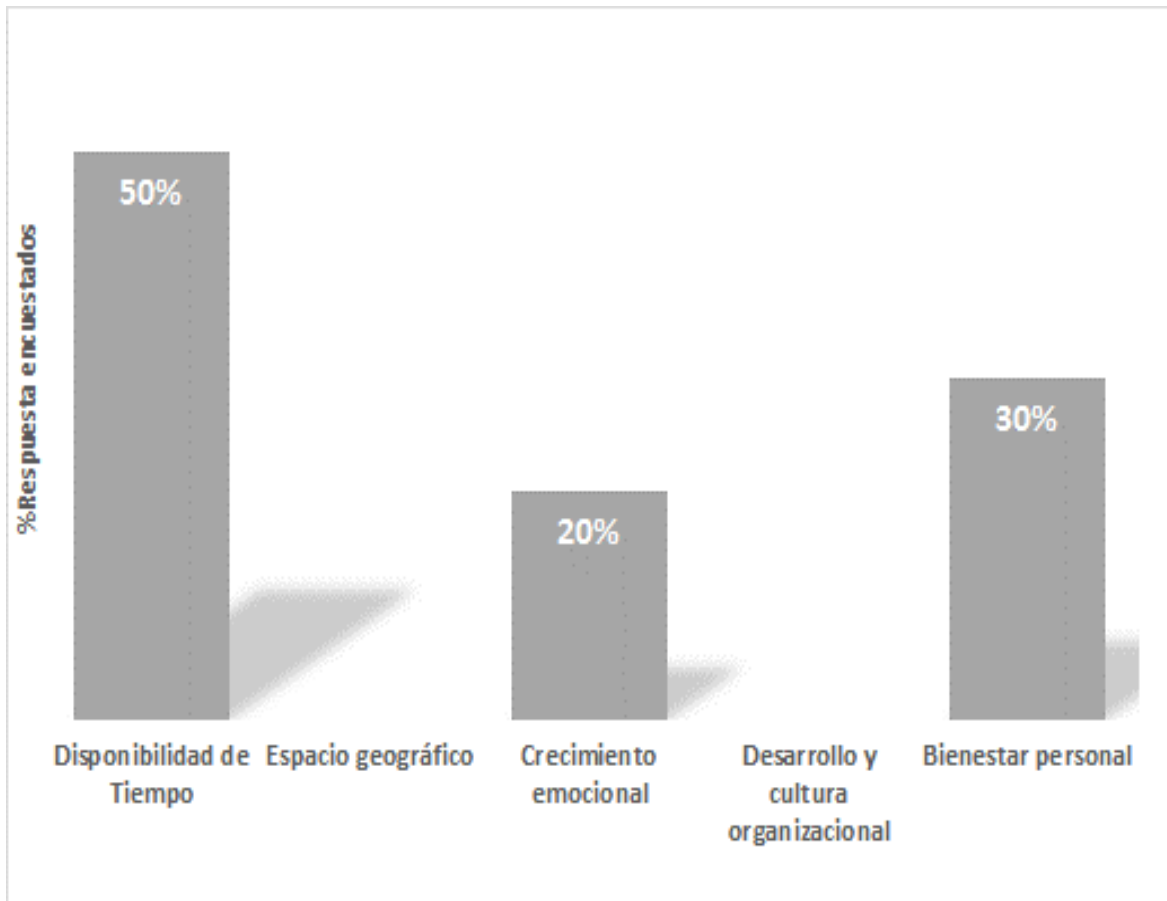
**¿Cuál de los siguientes satisfactores referentes al salario emocional llena sus expectativas?**

Tabla 7 – Satisfactores Salariales

Opciones de respuesta	Cantidad respuestas	% Respuesta
Disponibilidad de Tiempo	5	50%
Espacio geográfico	0	0%
Crecimiento emocional	2	20%
Desarrollo y cultura organizacional	0	0%
Bienestar personal	3	30%

Fuente: Elaboración Propia

Figura No 6 – Satisfactores Salariales



Fuente: Elaboración Propia

### **Análisis de resultados**

El 50% de los empleados encuestados de la COMPAÑÍA ENERGETICA DE OCCIDENTE S.A. E.S.P. convergieron en que la *Disponibilidad de Tiempo* en sus labores y responsabilidades es una determinante de importancia para satisfacer las expectativas de su salario emocional, siguiendo estos referentes el bienestar personal de los mismos se concluye del 30% de los encuestados quienes ven en este uno que llena sus expectativas satisfaciendo su salario emocional y, culminando la índole de importancia sigue el crecimiento personal con un 20% de los empleados encuestados como un referente que co-ayuda a satisfacer sus expectativas de salario emocional.

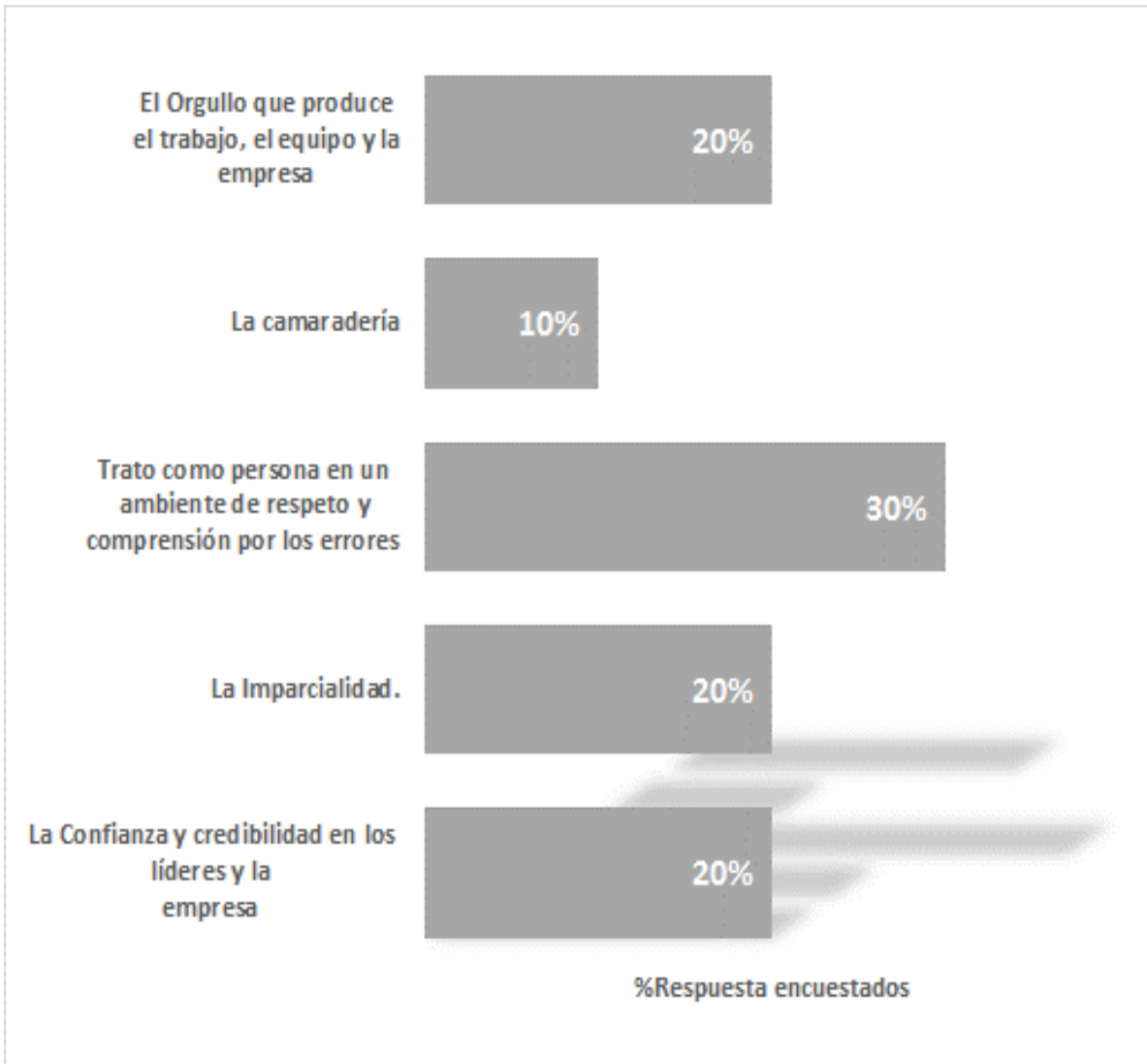
**¿Cuál/es de las siguientes características son deseables para tener un lugar anhelado para trabajar?**

Tabla 8– Características Deseadas

<b>Opciones de respuesta</b>	<b>Cantidad respuestas</b>	<b>% Respuesta</b>
La Confianza y credibilidad en los líderes y la empresa	2	20%
La Imparcialidad.	2	20%
Trato como persona en un ambiente de respeto y comprensión por los errores	3	30%
La camaradería	1	10%
El Orgullo que produce el trabajo, el equipo y la empresa	2	20%

Fuente: Elaboración Propia

Figura No 7 – Características Deseadas



Fuente: Elaboración Propia

### Análisis de resultados

Observando los resultados arrojados por la encuesta, en la presente pregunta los empleados han expresado que la característica más deseable para tener un lugar anhelado para laborar amenamente es el *Trato como persona en un ambiente de respeto y comprensión por los errores* con un 30% de satisfacción, seguido del 20% expuesto en las características de confianza y

credibilidad en los líderes y la empresa, la imparcialidad y, el orgullo que produce el trabajo, el equipo y la empresa; para culminar estos resultados con el 10% de los encuestados que incurren en que la camaradería debe ser una característica de importancia para lograr un espacio de trabajo anhelado.

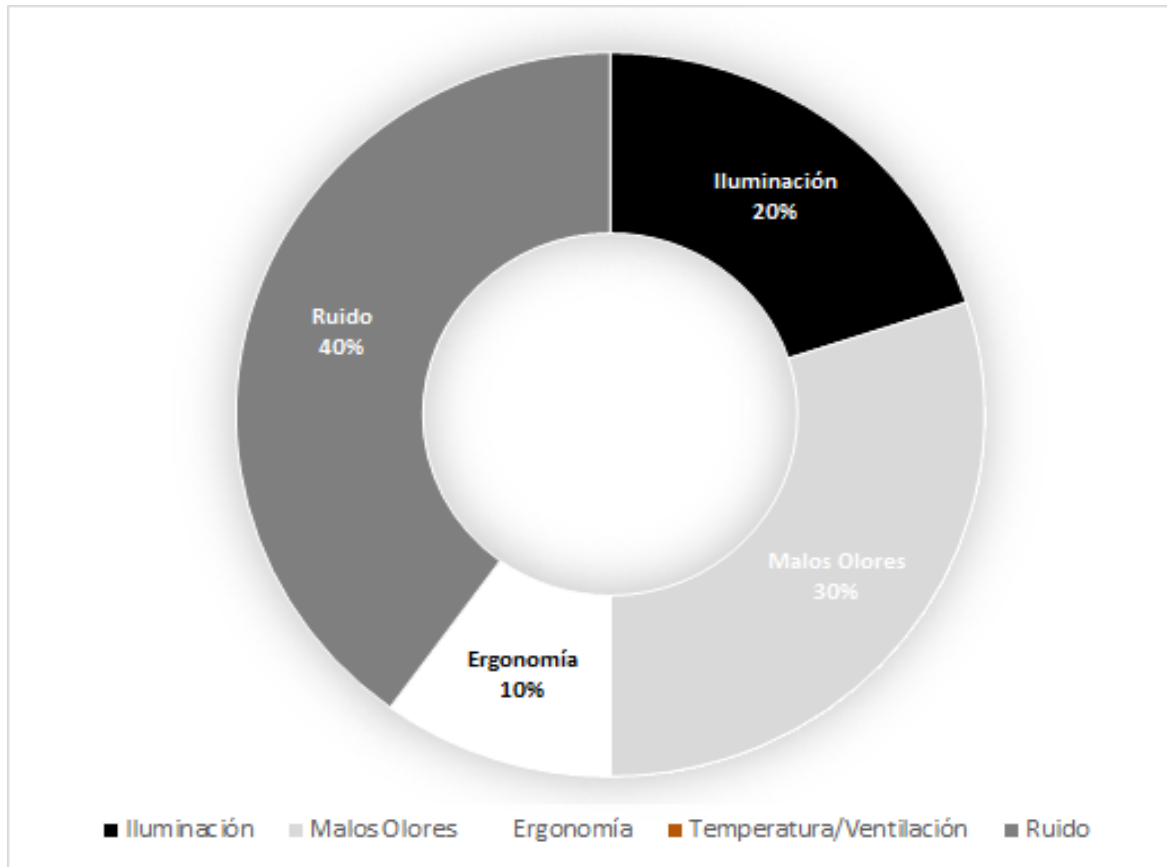
**De los aspectos mencionados ¿Cuál considera que mayoritariamente impacta en el bajo desempeño laboral de su empresa?**

Tabla 9 – Desempeño Laboral

<b>Opciones de respuesta</b>	<b>Cantidad respuestas</b>	<b>% Respuesta</b>
Iluminación	2	20%
Malos Olores	3	30%
Ergonomía	1	10%
Temperatura/ Ventilación		0%
Ruido	4	40%

Fuente: Elaboración Propia

Figura No 8 – Desempeño Laboral



Fuente: Elaboración Propia

### Análisis de resultados

Los resultados obtenidos y vistos en la anterior tabla de resultados, simbolizaron para la empresa aspectos en cuanto a las instalaciones, es decir, en cuanto a la calificación de los factores de iluminación, malos olores, ergonomía, temperatura/ventilación y ruido calificando a partir de ello, el impacto del bajo desempeño laboral de sus empleados, y en su medición un gran porcentaje de los encuestados seleccionaron las opciones *Ruido* y *Malos Olores* como determinantes en los resultados de sus funciones; 7 de 10 encuestados opinaron para los factores anteriores mencionados obteniendo una calificación del 70% de la muestra seleccionada para la



aplicación de la encuesta, sin embargo, para el factor de evaluación de *Ventilación*, las opiniones se mostraron minoritarias, con dos encuestados que la calificaron como influyente en el desempeño de sus labores (20%) y la condición *Ergonomía* afecta en su rendimiento laboral solo a uno de los encuestado, resultado ello en un 10% del total de los encuestados. Así entonces, aunque la compañía según los resultados obtenidos, cuenta con una infraestructura física que no satisface al 100% a sus empleados, se logra determinar que una de los factores, *Temperatura/Ventilación*, no es uno de los causantes del bajo desempeño laboral, pues 0% de la población encuestada opina de manera unánime ello. Se confirma que con las anteriores condiciones laborales afectan la satisfacción laboral de los trabajadores.

**Valore su nivel de satisfacción (I= Insatisfecho, N= Neutral, S= Satisfecho), con los siguientes aspectos laborales.**

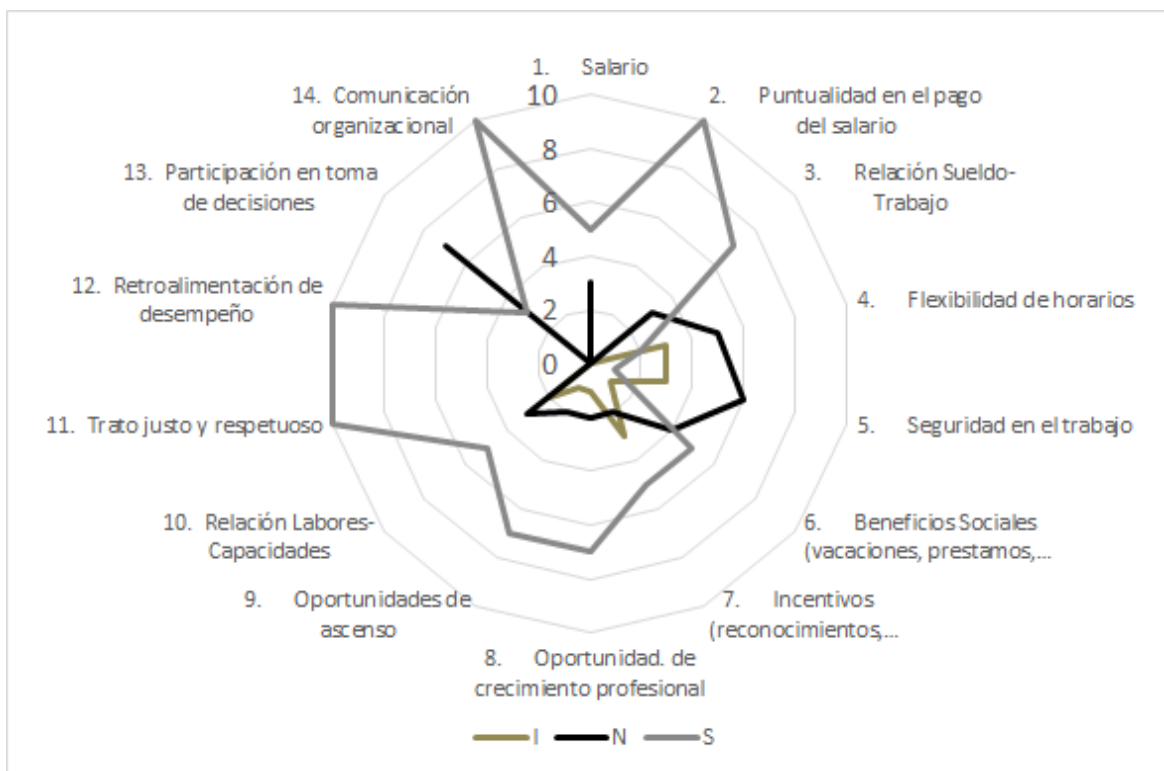
Tabla 10 – Niveles de Satisfacción

<b>Satisfactores</b>	<b>I</b>	<b>N</b>	<b>S</b>
Salario	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
Puntualidad en el pago del salario			<b>10</b>
Relación Sueldo-Trabajo		<b>3</b>	<b>7</b>
Flexibilidad de horarios	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>2</b>
Seguridad en el trabajo	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>1</b>
Beneficios Sociales (vacaciones, prestamos, primas, subsidio familiar, seg. de vida)	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Incentivos (reconocimientos, felicitaciones, comisiones, tiempo libre, otro)	3	2	5
Oportunidad de crecimiento profesional	1	2	7
Oportunidades de ascenso	1	2	7
Relación Labores-Capacidades	2	3	5
Trato justo y respetuoso			10
Retroalimentación de desempeño			10
Participación en toma de decisiones		7	3
Comunicación organizacional			1
			0

Fuente: Elaboración Propia

Figura No 9 – Niveles de Satisfacción



Fuente: Elaboración Propia

## **Análisis de resultados**

Se identificaron claramente en los resultados anteriores y la gráfica presentada en esta pregunta elementos que ponen en juego la insatisfacción laboral, se deduce de los resultados un nivel intermedio-bajo de satisfacción respecto a factores como la flexibilidad de horarios, seguridad en el trabajo, participación en la toma de decisiones, salario, beneficios sociales, incentivos y la relación labores-capacidades, de manera muy clara respecto al total de la muestra tan solo el 50% de los empleados están satisfechos con su salario, el 30% se encuentran en un punto neutral y el 20% de ellos, manifiesta estar insatisfecho con su salario, este elemento de salario puede tener la tendencia a empeorar puesto que además se observa un porcentaje de insatisfacción del 30% respecto a los incentivos que la empresa brinda y un 30% de insatisfacción además afirman no estar satisfechos con la flexibilidad en los horarios de labores.

Analizando de manera general la tabla de resultados de la presente pregunta se puede evidenciar en la columna de la opción de S=Satisfactorio, que corresponde a las personas que se encuentran satisfechos con un valor del 100%, los encuestados lo están con respecto a los factores puntualidad en el pago del salario, el trato justo y respetuoso, la retroalimentación del desempeño y la comunicación organizacional; apuntando a los factores evaluados en el estudio, exceptuando un factor de suma importancia "*Seguridad en el trabajo*", donde se evidencia que se encuentran insatisfechos.

## 7. Verificación de Objetivos

Dado que el talento humano es el factor más importante dentro de la estrategia de una organización, potenciarlo se ha convertido en una de las prioridades de los departamentos de recursos humanos y de la alta gerencia. La organización que tiene personal idóneo, tiene ventaja competitiva, puesto que son las personas las que logran los objetivos que se trazan las empresas; es por ello que el siguiente artículo de investigación busca determinar cuáles son los factores que permiten que los colaboradores de la gerencia técnica de la COMPAÑIA ENERGETICA DE OCCIDENTE S.A E.S.P, laboren en un ambiente agradable, permitiendo que esto repercuta en la productividad empresarial y por ende en la generación de resultados económicos con fin último de la organización.

La información tabulada de la encuesta permitió conocer que la empresa seleccionada tiene salarios que permiten que los colaboradores estén satisfechos, sin embargo, carece de programas de incentivos no salariales, Según Gómez et al (2001), “las empresas deben ofrecer incentivos monetarios y al mismo tiempo no monetarios, ya que aunque estos no sean tangibles, ayudan al desarrollo del trabajador para tener mayor productividad, aunque el incentivo en forma monetaria es más importante para los mismos”.

Producto de la encuesta, se pudo determinar que el área técnica de LA COMPAÑIA ENERGÉTICA DE OCCIDENTE S.A E.S.P, ofrece a sus colaboradores ventajas como seguros médicos, actividades Lúdicas, actividades deportivas, entre otros.

Igualmente se observó que en la empresa hay factores que influyen en la desmotivación de los empleados, como el ruido, el calor, los olores, temas a los cuales se les debe prestar atención dado que inciden directamente en la baja productividad. Es muy notoria las solitudes que hacen los empleados al solicitar disponibilidad de tiempo, la creación de programas de ayuda para estudios complementarios y que exista menos rotación. Un aspecto importante dentro de la investigación, es que los colaboradores argumentan que se tiene confianza y credibilidad en los líderes y en la empresa, que existe imparcialidad, que se da un buen trato basado en un ambiente de respeto y comprensión por los errores, además que existe la camaradería y orgullo de trabajar en la empresa, lo cual consideramos que son factores determinantes para contar con un buen bienestar y clima laboral, repercutiendo en empleados más motivados y más productivos.

Dentro de las estrategias que permiten integrar el bienestar no solo económico sino también social, personal y motivacional de los empleados de LA COMPAÑÍA ENERGÉTICA DE OCCIDENTE S.A E.S.P, planeamos que una planificación eficiente parece ser uno de los factores más importantes para aumentar la satisfacción laboral en todos los niveles.

### **7.1. Plan de Compensación Variable.**

En el siguiente plan de acción, se definen cada una de las estrategias y actividades, mediante la cual se prevé el mejoramiento del bienestar y productividad en el área técnica de LA COMPAÑÍA ENERGÉTICA DE OCCIDENTE S.A E.S.P, estas estrategias, son el punto de partida del plan estratégico, puesto que este último se construye en la medida en que se va

especificando para cada estrategia factores como, quien será el responsable, cuando se hará, como se realizarán las actividades, con qué recursos se cuenta, cuáles serán los indicadores de seguimiento, entre otros.

Tabla 11 - Plan Compensación variable para el Mejoramiento del Bienestar

<b>Aspecto de Mejora</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Plan de Acción</b>	<b>Fecha Implementación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Meta e Indicador</b>
1. Salario	Lograr la motivación a nivel laboral y personal mediante un salario acorde a las responsabilidades asignadas.	<b>Plan: Equidad interna</b> <b>Actividades</b> 1. Realizar nivelación salarial a todos los empleados de la gerencia técnica. 2. Iniciar con un sistema de compensación variable basado en indicadores de desempeño para todos los empleados.	Ago/18	Recursos Humanos	Humanos.  Financiero \$50 Millones	<b>Índice</b>  Empleados nivelados %  Meta: 99%
2. flexibiliz	Permitir que los colaboradores satisfagan	<b>Plan: Equilibrio vida personal/Familiar</b> <b>Actividades</b>	Dic/18	Departamento Recursos	Humanos	<b>Índice:</b> % Avance

<p>acción de horarios</p>	<p>necesidades de tiempo en horarios laborales.</p>	<p>1. Implementar teletrabajo en áreas que apliquen.</p> <p>2. Permitir que colaboradores planten iniciar jornada luego de dejar a hijos en colegios.</p>		<p>Humanos</p>	<p>Recurs o financiero \$8 Millones</p>	<p>jordana flexible.</p> <p>Meta: 100%</p>
<p>3. Segurida d en el trabajo</p>	<p>Contar con ambientes agradables, para mejorar la concentración de los colaboradores.</p>	<p><b>Plan: Mejora de Ambiente físico</b></p> <p><b>Actividades:</b></p> <p>1. Implementar sellamiento de las ventanas con el fin de mitigar el Ruido externo en la oficina.</p> <p>2. Realizar las adecuaciones civiles con él con el fin de</p>	<p>Jun/18</p>	<p>Servicios Generales/ HSE</p>	<p>Recurs o financiero \$55 Millones</p>	<p><b>Índice:</b> %</p> <p>Cumplimie nto Obras</p> <p>Meta: 100%</p>



		<p>eliminar los malos olores en determinadas oficinas.</p> <p>3. Implementar aires centrales permitiendo un ambiente agradable para desempeñar las funciones.</p>					
4.	Beneficios Sociales.	<p>Implementar nuevos beneficios que permitan atraer y retener a los colaboradores</p>	<p><b>Plan: Beneficios e incentivos no Económicos.</b></p> <p>1. Préstamos para viviendas a empleados</p> <p>2. Chequeo médico a miembros de la familia.</p>	Dic 2018	1.Gestión Humana	<p>Recursos financieros \$500 Millones</p>	<p><b>Índice</b></p> <p>Nro de nuevos beneficios</p> <p>Meta: 5</p>

		<p>3. Celebración de navidad con los niños y regalos</p> <p>4. Extensión del beneficio de parqueadero a coordinadores.</p> <p>5. Celebración de fechas especiales (Hombre, Mujer, Amor y amistad.)</p> <p>6. Apoyar a toda a colaboradores para que continúen con sus estudios a nivel de postgrados.</p>				
--	--	---	--	--	--	--

		<p>7. Apoyo económico y en tiempo a la generación de nuevas ideas.</p> <p>8. Implementar auxilios o Apoyos para educación los familiares de primer grado (Afinidad o sanguíneo)</p>				
5. Oportunidad de crecimiento profesional.	.	<p><b>Plan: Sentido de pertenencia</b></p> <p><b>Actividades</b></p> <p>1. Diseño y ejecución de “planes de entrenamiento” ajustados a la necesidad de cada colaborador para el</p>	Dic/ 2018	Recursos humanos.	Recursos o financiero \$30 Millones	<p><b>Índice:</b></p> <p>% de líderes Capacitados</p> <p>Meta: 90%</p>

		<p>óptimo desempeño en su cargo.</p> <p>2. Formulación de los “planes individuales de desarrollo” para cada colaborador y ejecución de “plan anual de formación”.</p> <p>3. Implementación del programa de “Gestión del Talento” con el propósito de incrementar el fortalecimiento de competencias.</p>				
--	--	--	--	--	--	--

		4. Realizar Convenios con Universidad para el diseño y desarrollo de “Escuelas internas de formación”.				
6. Oportunidades de ascenso.	Generar confianza	<p><b>Plan: Superación Personal</b></p> <p><b>Actividades</b></p> <p>1. Implementar planes de carrera.</p> <p>2. Fortalecer las políticas de promoción y vinculación.</p> <p>3. Fortalecer la gestión ética y de cumplimiento acorde a mejores prácticas.</p>	Dic/2018	Recursos humanos.	Recursos Humanos Recursos Financieros (35 Millones).	<p><b>Índice:</b></p> <p>% promociónes</p> <p>Meta: 95%</p>

7. rotación de personal.	Mejorar la permanencia del personal dentro la empresa	<p><b>Plan:</b> Mejora talento humano</p> <p><b>Actividades</b></p> <p>1. Capacitación en institucionalidad y sentido de pertenencia.</p> <p>2. Realización de coaching empresarial en niveles por lo menos de 4 meses.</p> <p>3. Realización de charlas a los empleados y contratistas de los beneficios de incentivos laborales.</p>	Dic/ 2018	Gerencia  Empleados  Contratistas	Recurs os de Talento Humano (  Recurs os Financiero s 50 Millones	<p><b>Índice:</b> Tasa de rotación de colaborado res.</p> <p><b>Meta:</b> 1%</p> <p><b>Índice:</b> %</p> <p>Empleados con cursos de Coaching:</p> <p><b>Meta:</b> 100%</p>
-----------------------------------	--	--	--------------	---	---	--

<p>8. Ausencia de objetivos, indicadores y metas</p>	<p>Implementar un sistema de evaluación de resultados, basados en una cultura cuantitativa, con el fin focalizar a los funcionarios en objetivos crucialmente importantes.</p>	<p><b>Plan: Mejora de la gestión.</b> <b>Actividades</b> 1.Implementar Metodología BSC 2. Definir esquema de incentivos por cumplimientos de metas. 3.Plan de Capacitación para fomentar una cultura cuantitativa 4. Implementar software de evaluación de resultados</p>	<p>Jun/18</p>	<p>Planeación</p>	<p>Human o Financi ero Tecnol ógico</p>	<p><b>Índice:</b> % Áreas con metas  <b>Meta:</b> 95%</p>
--	--	---	---------------	-------------------	---	---

Fuente: Elaboración propia.

## 8. Conclusiones

El análisis realizado en LA COMPAÑÍA ENERGÉTICA DE OCCIDENTE S.A E.S.P, llevó a plantear una propuesta orientada a satisfacer la necesidad de logro de los colaboradores, asignándoles tareas apropiadas a su nivel de habilidad, exigiéndoles cierto nivel de reto que impliquen logros nuevos, tanto a nivel emocional como económico, basándose en principios de autonomía y libertad que harán que la satisfacción aumente. Además, que se propicie un reconocimiento personal lo cual ayudará a producir con calidad y estándares de alto rendimiento.

Los resultados de la medición del nivel de satisfacción de los colaboradores de la COMPAÑÍA ENERGETICA DE OCCIDENTE S.A E.S.P, producto de la aplicación de la encuesta, se determina que el 62% de los trabajadores se encuentran satisfechos con los programas vigentes, lo cual plantea que se deben emprender estrategias con el fin de mejorar el bienestar y productividad de los empleados.

La aplicación del método científico permitió conocer por medio de los investigadores citados en el marco referencial, la relación que existe entre la satisfacción laboral de los colaboradores, relacionado con el sistema de compensación por salario variable y emocional, y la productividad

De acuerdo a los resultados arrojados, las principales fortalezas están relacionadas con el trato interpersonal, referido a relaciones de respeto y camaradería. También se resalta la retribución, como la percepción de equidad entre el esfuerzo generado por los trabajadores y las diferentes formas como La Compañía reconoce ese esfuerzo, los encuestados están satisfechos con respecto a los factores puntualidad en el pago del salario, el trato respetuoso, la retroalimentación del desempeño; mientras que las oportunidades de mejora están dadas en la



claridad organizacional, es decir, el suministro de información apropiada sobre el trabajo de los colaboradores y el funcionamiento de la organización. Otro aspecto que requiere fortalecerse es la percepción de la estabilidad, entendida para las posibilidades de permanencia en la organización, flexibilidad de horarios, compensación variable en función de los resultados, incentivos como reconocimientos, felicitaciones, comisiones, tiempo libre).

Analizando desde la perspectiva teórica la relación entre la satisfacción laboral de los colaboradores y el sistema de compensación por salario variable y emocional, se puede pensar que debe existir un matrimonio entre ambos conceptos, dado que se requieren en igual proporción para el buen desempeño. Si bien la compensación económica, permite satisfacer muchas de las necesidades básicas, de acuerdo a la teoría de Herzberg F. (1959), este se apoya en factores motivacionales o de salario emocional, ya que contiene ideas, formas de actuar y de organizar la empresa que influyen directamente en el trabajo, en la actitud que tendrán los colaboradores con respecto a su trabajo, y por tanto, de esto depende su motivación y su experiencia laboral, puesto que las personas se sentirán queridas y cuidadas, logrando que tengan el impulso necesario para tener una actitud positiva hacia su trabajo, incrementando su satisfacción y por ende su productividad.

Se propone un plan de acción, donde se detallan cada una de las estrategias y actividades mediante la cual se prevé el mejoramiento del bienestar y productividad en el área técnica de LA COMPAÑÍA ENERGÉTICA DE OCCIDENTE S.A E.S.P, estas estrategias, son el punto de partida del plan estratégico, puesto que este último se construye en la medida en que se va especificando para cada estrategia factores como, quien será el responsable, cuando se hará, como se realizarán las actividades, con qué recursos se cuenta, y cuáles serán los indicadores de seguimiento.

## **9. Recomendaciones**

Se recomienda a la Compañía Energética de Occidente S.A.E.S.P, implementar las estrategias definidas en el plan de Compensación variable para el Mejoramiento del Bienestar, con el fin de impactar positivamente el bienestar y la productividad, dado que el hecho de hacerlo permitirá que los colaboradores logren generar un espíritu de equipo, una cultura para aprender cosas nuevas que aporten al desarrollo personal y laboral y ver el resultado de su propio trabajo y como este es reconocido.

Se recomienda evitar las preferencias personales, teniendo un salario con equidad que, al ser tangible y medible, se convierta en un factor importante para el salario emocional.

## 10. Bibliografía

### Referencias bibliográficas:

Alexandra Tabash Méndez, (2010) “Factores de la Cultura Organizacional influyentes en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Sede Regional Brunca, Campus Pérez Zeledón Universidad Nacional”

Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal* 37 (3): 670-687.

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

Bohlander, G., & Scout, S. (2008). Administración de recursos humanos. 14 va edición. México: Editorial Cengage Learning.

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

Caldera de Fex, E., & Giraldo Valencia, L. M. (2013). Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la empresa de servicios temporales S&A Servicios y Asesorías SA (Bachelor's thesis, Universidad de Medellín).

Carrión, Maroto Juan. (2008). Marketing del talento: ¿cromañones o neandertales? Mesa redonda: “Aplicaciones del marketing 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.

Herzberg, Frederick:” The Motivation to Work.” Editorial John Wiley and Sons, 1959.

Herzberg, Frederick (1968). “Una Vez Más: ¿Cómo Motiva Usted A Sus Empleados?”. España: Harvard Business Review. pp. 5-22 65

Chiavenato, I., Villamizar, G. A., & Aparicio, J. B. (1983). Administración de recursos humanos (Vol. 2). McGraw-Hill.

Chiavenato, I (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá: McGraw-Hill. pp. 253

De Saá, P. y J. M. García (2001). El sistema de recursos humanos y el desarrollo de capacidades organizativas: una aplicación empírica en el sector de las cajas de ahorro españolas. Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas (8): 109-137.

González, Luis (2010). Satisfacción y Motivación en el trabajo. Madrid: Díaz de Santos S.A. pp. 67-68

Lopez L, Reyna C, Hernández F (2010), MASLOW, Abraham: "Motivation and Personality". Editorial Harper and Row, 1954.

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

Mijares Toulet, M. A. (2011). Principales factores que influyen en el nivel de compromiso organizacional dentro de una empresa de outsourcing (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León).

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

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

### **Bibliografía complementaria:**

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

7

Betuel Corzo De León, José. Diseño del sistema de compensación salarial para una empresa de servicios financieros. Trabajo de grado Ingeniero Industrial. Guatemala: Universidad de san Carlos de Guatemala. Facultad de Ingeniería, 2005.

### **Referencias electrónicas:**

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.msp](http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrhh/fuga_empleados.msp)

Álvaro N, Julio J, José P. García-Sabater (2006), implantación de un nuevo sistema de incentivos salariales en una empresa del sector del automóvil, tomado de [http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/XIV/LLEO\\_ALVARO\\_ET\\_AL.pdf](http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/XIV/LLEO_ALVARO_ET_AL.pdf)

Botero, M. M. (2015). Gestionhumana.com. Retrieved 4 March 2017, tomado de:  
<http://www.gestionhumana.com/gh4/IdentificaEmpresa.asp?Siga=/gh4/BancoConocimiento/A/abn/abn.asp>

El Tiempo, R. (2014). Incentivos del 'salario emocional' que más están usando las empresas - Sectores - El Tiempo. El Tiempo. Retrieved 4 March 2017, from:  
<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/beneficios-no-salariales/14803722>

Gerencie (2012). Compensación salarial. Recuperado de:  
<http://www.gerencie.com/compensacion-salarial.html>

GestiónHumana.com. (2017). Gestionhumana.com. Retrieved 4 March 2017, from:  
[http://www.gestionhumana.com/gh4/IdentificaEmpresa.asp?Siga=/gh4/BancoConocimiento/E/encuesta\\_2008/encuesta\\_2008.asp](http://www.gestionhumana.com/gh4/IdentificaEmpresa.asp?Siga=/gh4/BancoConocimiento/E/encuesta_2008/encuesta_2008.asp)

Gómez, M. (2009). Introducción a la metodología de la investigación científica (2a. ed.). Córdoba, AR: Editorial Brujas. Recuperado de

Humanos, R., & perfil, V. (2007). compensaciones laborales. Recursoshumanosperu.blogspot.com.co. Retrieved 19 February 2017, from:  
<http://recursoshumanosperu.blogspot.com.co/2007/09/compensaciones-laborales.html>

IN, SlideShare (2010). Sistemas de compensaciones: Políticas salariales. Recuperado de:  
<http://es.slideshare.net/leymila/sistema-de-compensaciones-politicas-salariales>

Informe de gestión (2016), Compañía energética de occidente, tomado de  
<http://www.energeticadeoccidente.com/downloads/InformeSostenibilidadCEO-2016-Abr17.pdf>

Montoya L, Portilla Larita; Castaño J (2008), compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores, scientia et technica, vol. xiv, núm. 39, septiembre, 2008, pp. 265-268, tomado de: <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/3223>

Feliú, P., Rodríguez N. (1996). “Manual descriptivo y de aplicación de la prueba de estilo gerencial”. (PEG01). PsicoConsult tomado de Investigación en Administración en América Latina. (2017). Google Books. Retrieved 15 October 2017, from [https://books.google.com.co/books?id=N112My4B7h8C&pg=PA363&lpg=PA363&dq=Rodr%C3%ADguez+\(1999\),+considera+que+las+competencias+son+conjuntos+de+conocimientos,+habilidades,+disposiciones+y+conductas+que+posee+una+persona,&source=bl&ots=KPqczcJwgp&sig=8L4sx\\_uBaiRpnQLJE1uiS7ZrVvg&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiUsIXX6\\_HWAhXG8CYKHbmwAk0Q6AEIOzAD#v=onepage&q=Rodr%C3%ADguez%20\(1999\)%20considera%20que%20las%20competencias%20son%20conjuntos%20de%20conocimientos%20habilid](https://books.google.com.co/books?id=N112My4B7h8C&pg=PA363&lpg=PA363&dq=Rodr%C3%ADguez+(1999),+considera+que+las+competencias+son+conjuntos+de+conocimientos,+habilidades,+disposiciones+y+conductas+que+posee+una+persona,&source=bl&ots=KPqczcJwgp&sig=8L4sx_uBaiRpnQLJE1uiS7ZrVvg&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiUsIXX6_HWAhXG8CYKHbmwAk0Q6AEIOzAD#v=onepage&q=Rodr%C3%ADguez%20(1999)%20considera%20que%20las%20competencias%20son%20conjuntos%20de%20conocimientos%20habilid)



ades%2C%20disposiciones%20y%20conductas%20que%20posee%20una%20persona%2C&f=f  
alse

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>

Wherter, B y Keith D. (2014). Administración de recursos humanos. 7a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de: <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2053/?il=294>

## 10. Anexo 1

Encuesta, para proponer un Esquema de Compensación Variable que Impacte en el Bienestar y Productividad de la Organización:

Fecha: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_

Marque con una (x), la respuesta seleccionada.

**¿Considera usted que el salario y las bonificaciones económicas son las variables que más lo motivan a trabajar y sentirse a gusto en la organización?**

1. Desacuerdo
2. Totalmente en desacuerdo
3. Parcialmente de acuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de Acuerdo

**¿Cuál considera usted que es la principal causa de deserción laboral?**

1. Bajo Salario.
2. No contar con salario emocional.
3. No contar con esquemas de compensación variable por resultados.
4. Baja estabilidad laboral
5. Mal ambiente laboral

**¿Cuáles incentivos emocionales le propondría al departamento de recursos humanos para mejorar la productividad en su empresa?**

1. Actividades lúdicas

2. Actividades deportivas
3. Apoyos para educación
4. Cuidados médicos al núcleo familiar
5. Balance vida personal laboral

**¿Cuál de los siguientes satisfactores referentes al salario emocional llena sus expectativas?**

1. Disponibilidad de tiempo
2. Espacio geográfico
3. Crecimiento emocional
4. Desarrollo y cultura organizacional
5. Bienestar personal

**¿Cuál/es de las siguientes características son deseables para tener un lugar anhelado para trabajar?**

1. La Confianza y credibilidad en los líderes y la empresa.
2. La Imparcialidad.
3. El trato como persona en un ambiente de respeto y comprensión por los errores
4. La camaradería
5. El Orgullo que produce el trabajo, el equipo y la empresa"

**¿De los aspectos mencionados cual considera que impacta en el bajo desempeño laboral de su empresa?**

1. Iluminación (\_\_\_)
2. Malos Olores (\_\_\_)
3. Ergonomía (\_\_\_)
4. Temperatura / Ventilación (\_\_\_)
5. Ruido (\_\_\_)

**Valore su nivel de satisfacción con los siguientes aspectos laborales.**

**I=** Insatisfecho, **N=** Neutral, **S=** Satisfecho

1. Salario (\_\_\_)
2. Puntualidad en el pago del salario (\_\_\_)
3. Relación Sueldo-Trabajo (\_\_\_)
4. Flexibilidad de horarios (\_\_\_)
5. Seguridad en el trabajo (\_\_\_)
6. Beneficios Sociales (vacaciones, prestamos, primas, subsidio familiar, seg. de vida) (\_\_\_)
7. Incentivos (reconocimientos, felicitaciones, comisiones, tiempo libre, otro) (\_\_\_)
8. Oportunidad de crecimiento profesional (\_\_\_)
9. Oportunidades de ascenso (\_\_\_)
10. Relación Labores-Capacidades (\_\_\_)
11. Trato justo y respetuoso (\_\_\_)
12. Retroalimentación de desempeño (\_\_\_)
13. Participación en toma de decisiones (\_\_\_)
14. Comunicación organizacional (\_\_\_)