

**INFLUENCIA DE LA CALIDAD DE VIDA EN LOS TRABAJADORES Y EN LA
ORGANIZACIÓN**

**LEIDY MORENO RAMIREZ
MARIA DEL CARMEN TORRES VACCA**

**MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
ESPECIALISTA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**ORIENTADORA
ANA MARÍA ESPINEL SUÁREZ
INTERNACIONALISTA**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGOTÁ, D.C.**

2021

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma Director Especialización

Firma Calificador

Bogotá, D.C. Julio de 2021

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime García Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. Alexandra Mejía Garzó006E

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decano Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Dr. Marcel Hofstetter Gascon

Directora Especialización en Gerencia de Talento Humano

Dra. Ana María Espinel Suárez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

La presente monografía la dedico a Dios por llevarme a culminar este camino con salud y permitirme completar este paso con humildad y vida.

A mis hijos por ser el motor que me permite ser mejor persona, profesional y mujer, quienes me apoyan incondicionalmente al brindarme ese espacio de tiempo que les corresponde para, que yo pueda cumplir el sueño de ser Especialista.

A las grandes personas que durante la especialización se convirtieron en pilar de motivación y ejemplo de disciplina como mi compañera María del Carmen Torres.

Leidy Moreno Ramírez

*Dedicado a Dios porque es el principio de todas las cosas,
A mi esposo y mi hijo por su apoyo incondicional,
por estar a mi lado, porque son mi razón de ser.*

*A Leidy, por haber confiado en mí desde el primer día aún sin conocerme
y por ser mi compañera de fórmula en esta andadura.*

*A Gloria y Adriana por compartir conmigo en el día a día
su valía personal y profesional*

María del Carmen Torres

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios, a la empresa para la cual trabajo ICOLTRANS, a mis hijos, a mis amigos y a la universidad con cada uno de sus instructores ya que este paso desde el momento en que tomé la decisión de iniciarlo impactó de manera positiva y mejoró en todo sentido mi vida profesional, familiar y personal, gracias al apoyo de cada uno de los actores que menciono, hoy puedo decir que crecí y aprendí superando todas las expectativas iniciales.

Leidy Moreno Ramírez

*En primer lugar, gracias a **Dios**, que es mi fuerza en cada paso.*

*A Ana María Espinel por su buen criterio, carisma
y por compartir sus conocimientos con tanta generosidad.*

A mis compañeros de la especialización porque de cada uno también aprendí.

*A los profesores que hicieron parte de esta ruta
porque ellos también han contribuido para que hoy sea una mejor persona.*

María del Carmen Torres

TABLA DE CONTENIDO

| | pág. |
|--|-------------------------------|
| INTRODUCCIÓN | 11 |
| OBJETIVOS | 12 |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 13 |
| 2. JUSTIFICACIÓN | 15 |
| 3. ANTECEDENTES | 17 |
| 4. DELIMITACIÓN | 20 |
| 5. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL | 21 |
| 5.1. MODELOS DE CALIDAD DE VIDA LABORAL | 23 |
| 5.1.1. <i>Modelo de CVL de Nadler y Lawler</i> | 23 |
| 5.1.2. <i>Modelo de CVL de Hackman y Oldhan</i> | 25 |
| 5.1.3. <i>Modelo de CVL de Walton</i> | 26 |
| 5.2. ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES QUE INFLUYEN EN LA CALIDAD DE VIDA LABORAL Y EN LOS RESULTADOS ORGANIZACIONALES | 28 |
| 5.2.1. <i>FACTOR MOTIVACIONAL</i> | 28 |
| 5.2.2. <i>SALARIO EMOCIONAL</i> | 33 |
| 5.3 COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS | 37 |
| 5.3.1 <i>Modelos de pago fijo</i> | 45 |
| 5.3.2 <i>Modelos de pago variable</i> | 46 |
| 5.3.3 <i>Beneficios adicionales</i> | 48 |
| 5.4 OTROS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CVL. | 50 |
| 5.4.1 Planes de carrera | 50 |
| 5.4.2 Planes de capacitación | 50 |
| 5.4.3 Oportunidades de crecimiento | 51 |
| 5.5 ENCUESTA (Como instrumento de medición) | 52 |
| 6 DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS | 57 |
| 7 ANÁLISIS DE RESULTADOS | 63 |
| 8 DISEÑO METODOLÓGICO | 75 |
| 9.CONCLUSIONES | ¡Error! Marcador no definido. |
| 10. RECOMENDACIONES | 81 |
| BIBLIOGRAFIA | 84 |

LISTA DE FIGURAS

| | pág. |
|---|------|
| Figura.1 Principales componentes de la CVL | 22 |
| Figura.2 Modelo CVL de David Nadler y Edward E. Lawler | 23 |
| Figura.3 Modelo CVL de J. Hackman y G. Oldhan | 25 |
| Figura.4 Modelo CVL de Richard Walton | 26 |
| Figura.5 Estrategias Organizacionales que influyen en la CVL | 28 |
| Figura.6 Pirámide de necesidades de Maslow | 29 |
| Figura.7 Factores que afectan las actitudes en el trabajo | 29 |
| Figura.8 Componentes Clima Organizacional | 30 |
| Figura.9 Clima Organizacional | 31 |
| Figura.10 Programas de Educación | 34 |
| Figura.11 Campañas de Salud | 36 |
| Figura.12 Visión General de la Compensación | 37 |
| Figura.13 Estrategias de Compensación | 38 |
| Figura.14 Factor Destreza | 41 |
| Figura.15 Factor Esfuerzo | 42 |
| Figura.16 Factor Responsabilidad | 42 |
| Figura.17 Modelos de pago fijo | 45 |
| Figura.18 El modelo puede ser individual o grupal | 46 |
| Figura.19 Modelo Multifactor | 47 |
| Figura.20 Ponderación de indicadores | 48 |
| Figura.21 Encuesta de percepción sobre calidad de vida laboral | 52 |
| Figura.26 Sistemas de Compensación Identificados | 57 |
| Figura.27 Ejemplo de Políticas de Compensación Implementadas | 59 |
| Figura.28 Ejemplo de Beneficios Adicionales | 62 |
| Figura.29 Cargos y niveles de jerarquía organizacional | 65 |
| Figura.30 Población masculina y femenina – objeto de estudio | 66 |
| Figura.31 Promedio de edad | 66 |
| Figura.32 Nivel de Escolaridad. | 67 |
| Figura.33 Tipo de Vinculación Laboral. | 67 |

| | | |
|------------------|--|----|
| Figura.34 | Porcentaje de población con hijos menores de edad. | 68 |
| Figura.35 | Plan Complementario de Salud. | 69 |
| Figura.36 | Plan de Educación – Auxilio Educativo. | 70 |
| Figura.37 | Créditos Educativos. | 70 |
| Figura.38 | Población con vivienda propia. | 71 |
| Figura.39 | Apoyo para la adquisición de vivienda. | 72 |
| Figura.40 | Programas de capacitación. | 72 |
| Figura.41 | Preferencia en Beneficios. | 73 |
| Figura.42 | Beneficios adicionales. | 74 |
| Figura.43 | Procedimiento metodológico proyectado. | 75 |
| Figura.44 | Principales autores CVL | 76 |
| Figura.45 | Estrategia Organizacional | 76 |

CONTENIDO DE TABLAS

| | pág. |
|---|------|
| Tabla. 1 Encuesta Salarial | 40 |
| Tabla. 2 Resultado final ponderación de un cargo | 44 |
| Tabla. 3 Categorización y escalafón salarial | 44 |
| Tabla. 4 Resultado tabulación instrumento de medición | 64 |

INTRODUCCIÓN

Reconociendo que es Innegable el papel crítico que juega la Gestión Humana en la sostenibilidad de las organizaciones en todos los sectores y en sus diferentes actividades; a medida que la globalización de negocios continúa avanzando, las organizaciones van reconociendo su dependencia de los aspectos relacionados con la calidad de vida de sus colaboradores como parte de sus estrategias para lograr crecimiento y desarrollo organizacional en el marco de la excelencia en el desempeño de los mismos.

Entendiendo que las organizaciones son cada día más competitivas y en ese sentido los servidores juegan un papel trascendental, la política laboral debe buscar un enfoque de satisfacción, no solo desde un justo reconocimiento a cada cargo sino desde la calidad de vida laboral que derive en resultados satisfactorios en la gestión individual y organizacional. Ahora bien, para que una organización logre su permanencia y consolidación en el mercado requiere de flexibilidad e innovación lo que obliga a procurar un ambiente laboral productivo no sólo individual sino de equipo de trabajo.

A fin de identificar carencias y factores que impactan de manera directa en el entorno laboral, se ha propuesto un instrumento de medición (encuesta) que involucra requerimientos en términos de salud, educación, vivienda y capacitación entre otros; lo que nos permite un punto de partida sólido, para identificar el grado de satisfacción o insatisfacción de los empleados frente a las necesidades personales y lo que esperan en términos de desarrollo personal, tanto en oportunidades de aprendizaje como de crecimiento y sus perspectivas de futuro en cada organización.

OBJETIVOS

Objetivo General

Identificar factores que promuevan la calidad de vida laboral de los trabajadores a partir de la implementación de los sistemas de compensación laboral.

Objetivos Específicos:

- Identificar el marco conceptual de los sistemas de compensación en las organizaciones.
- Identificar alternativas de salario emocional que permitan estabilidad en el entorno familiar y laboral.
- Conocer las principales estrategias de compensación que maneja el sector privado.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como parte de la política salarial existen varias opciones que pueden mejorar el sistema de compensación de cara a los empleados y que redundan en el posicionamiento en términos de imagen corporativa sin que necesariamente implique un aumento de salario y que se identifica como salario emocional.

Aunque es de conocimiento general, que es el equipo humano el que mantiene a las organizaciones en el mercado, a veces pareciera no reconocerse que es el recurso más valioso y que por lo tanto merece especial atención en el sentido de satisfacer sus necesidades desde los factores de reconocimiento a su gestión en procura de un ambiente laboral con calidad y la garantía de un desarrollo profesional en el ámbito empresarial.

Sin embargo, uno de los aspectos que más ha llamado la atención es que en Colombia, la mayoría de las pequeñas y medianas empresas desconocen las diferentes modalidades de compensación y tampoco se evidencia un esfuerzo en su implementación, dado que se considera, en la mayoría de los casos, una asignación presupuestal adicional que no todas las pymes están en condiciones de asumir.

Vale la pena mencionar que no siempre se trata de agregar beneficios, en muchos casos se puede trabajar en la mejora de procesos o brindar oportunidades de desarrollo proporcionando nuevos conocimientos o nuevos desafíos laborales, desde los cuales los empleados tengan la posibilidad de potencializar sus habilidades. Dado lo anterior; vale la pena destacar que cuando un trabajador está motivado y tiene una actitud positiva frente a su gestión, genera procesos más productivos que derivan en un incremento de la productividad.

En ese sentido, estudiar el término de Calidad de Vida Laboral (CVL) supone como prioridad realizar una valoración de los factores del entorno laboral que influyen positivamente en los trabajadores y en la organización. Dado lo anterior, se hace

imperante y necesario determinar las principales variables relacionadas con el tema desde la perspectiva organizacional y del individuo como tal.

De otra parte, si bien es cierto los autores visualizan las organizaciones desde diferentes perspectivas, convergen en la importancia de la identificación de factores que permitan lograr un alto índice de la calidad de vida de los individuos para potencializar su desempeño y la forma como impacta en los resultados organizacionales.

El planteamiento de este trabajo presenta una investigación encaminada a determinar la influencia de la calidad de vida laboral en los trabajadores y en la organización, surge como respuesta para alinear los objetivos organizacionales con los requerimientos personales de sus colaboradores, conscientes de la necesidad de definir un balance entre la CVL en los trabajadores y el impacto en los resultados organizacionales, configurando así las perspectivas desde los trabajadores y desde la organización.

“En la actualidad, la mayor parte de las organizaciones exitosas se dirigen con rapidez hacia programas de remuneración flexibles y variables, capaces de motivar, incentivar y despertar el entusiasmo de las personas (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002).

2. JUSTIFICACIÓN

En épocas pasadas la política organizacional se centraba en tener el personal necesario para desarrollar funciones específicas en su gran mayoría operativas y poco estratégicas, en nuestro entorno cambiante las organizaciones se ven abocadas a recurrir a diferentes herramientas o estrategias que le permitan un ambiente laboral favorable, conscientes del impacto que este genera de manera directa en la gestión y por ende en sus resultados.

En atención a lo anterior, se considera de vital importancia “Estudiar la calidad de vida en el trabajo tiene como propósito responder a las necesidades de un ambiente laboral cambiante y cada vez más exigente, si se tiene en cuenta que cada vez más las entidades están enfocadas en la búsqueda de mayores niveles de productividad, competitividad y posicionamiento en el mercado. Como parte de esta tendencia surge con mayor fuerza la importancia que en las nuevas formas de gestión empresarial y de recursos humanos actuales adquieren los estudios sobre el tema de calidad de vida laboral” (Cruz J. , 2018). Desde esta perspectiva se dan a conocer los modelos de algunos autores expertos en el tema como son:

Modelo de CVL de Nadler y Lawler, que fundamentan la CVL (Calidad de Vida Laboral) involucrando a los empleados como partícipes activos en la toma de decisiones, la innovación en el sistema de compensación para influir en el clima organizacional y el mejoramiento del ambiente de trabajo entre otros.

Así mismo se hace referencia al Modelo de CVL de Hackman y Oldhan, enfocado al diseño de cargos en diferentes dimensiones como la autonomía, la retroalimentación y las interrelaciones entre otras. En lo que respecta al Modelo de CVL de Walton enfocado en factores de compensación justa y adecuada, oportunidades de crecimiento y seguridad y la integridad social.

Bajo esta perspectiva, hay que resaltar el hecho de que una organización adopte un buen sistema de compensación y beneficios representa en sí misma un incremento de la productividad lo que fortalece la confianza y el sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización y por ende deriva en el mejor posicionamiento de la imagen corporativa.

Aunado a lo anterior, es importante tener en cuenta que cuando los niveles de compensación no son competitivos, es complejo retener talentos y evitar la alta rotación de los mismos, por lo tanto, la política de compensación debe ser suficientemente fortalecida para ajustarse a un mercado laboral donde la oferta y la demanda son cada vez más exigentes. En ese sentido la política organizacional apunta a un equilibrio entre la equidad interna y la competitividad externa.

3. ANTECEDENTES

Basados en los aspectos administrativos de Taylor y el modelo administrativo y de producción de Ford, quienes fueron los principales impulsores de las economías capitalistas industrializadas, a principios del siglo XX en donde la gestión estaba focalizada en un riguroso control de las tareas predefinidas en el marco de estructuras de organización tradicionales, es por ello que a partir de estas teorías dentro de los estudios organizacionales empieza a adoptarse el término de CVL y se empieza a dimensionar la importancia que amerita en el entorno laboral. Es así como en la década de los sesenta, organismos como el Ministerio de Trabajo de los Estados Unidos y la fundación Ford, introducen y hacen uso de este concepto como lo conocemos hoy en día (Espinosa y Morris 2002).

La calidad de vida en el trabajo es importante porque genera múltiples beneficios para los trabajadores (satisfacción laboral, motivación, productividad, salud laboral, bienestar en el trabajo, desarrollo de habilidades, etc.). También genera beneficio para las organizaciones (mejor productividad, rendimiento y eficiencia retención del recurso humano, reducción de ausentismo, compromiso, involucramiento del personal etc.) (Patian Pérez, 2017)-

“Por esta problemática fueron incontables las aportaciones que, de manera aislada buscaron mejorar las condiciones de los trabajadores a finales del siglo XIX, por ejemplo; que algunas empresas compartieran parte de sus ganancias con sus trabajadores, puede verse como uno de los primeros intentos para acrecentar la calidad de vida en el trabajo. Otro ejemplo fue Elton Mayo en 1933, quien en sus estudios verificó la influencia de los factores ambientales en el desempeño de los trabajadores. Desde entonces pueden apreciarse los inicios de un movimiento que busca humanizar las condiciones del trabajo.” (Patlán, 2017)

Así las cosas, se puede concluir que en ese entonces el principal objetivo organizacional estaría basado en aumentar los niveles de productividad desde la reducción de costos y

de manera simultánea de la CVL no era considerada como una prioridad para el desarrollo de la gestión organizacional. Como resultado de esta situación se incrementó e nivel de ausentismo, la desmotivación, el abandono de los puestos de trabajo entre otros puesto que la mano de obra no era vista como parte de un todo sino como una herramienta más que debía alcanzar metas. (Granados 2011). Como resultado de este escenario, en poco tiempo las fabricas se fueron deteriorando en todas sus dimensiones organizacionales y es en este preciso momento que surgen nuevas corrientes de pensamiento administrativo en donde la propuesta fundamental es la importancia de las personas en la organización. Siendo entonces una de las principales pioneras, la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo. (Cruz J. , 2018)

En ese sentido; las instituciones y los futuros trabajadores tienen hoy igual acceso a los mercados globales de talento, facultados por las redes y plataformas que abren nuevas posibilidades de interactuar unos con otros. *“Así, las organizaciones en lugar de enfocarse exclusivamente en la motivación del empleado y la cultura, están comenzando a desarrollar e integrar un enfoque que contenga la experiencia completa del empleado: desde el lugar de trabajo, recursos humanos y el teletrabajo. En particular, enriquecer la experiencia del empleado mediante un trabajo con propósito, productivo y significativo y la posibilidad del aprendizaje constante será cada vez más importante a la hora de retener el talento.”*

<https://blogtrabajo.gallito.com.uy/empresa/actualidad-en-gestion-humana/como-retener-el-talento-sin-morir-en-el-intento/>

Para efectos de lo anterior, se hace necesario abordar algunos modelos de compensación como son los modelos de pago fijo, acorde a la importancia del puesto y definidos desde el rango salarial establecido según la función y el cargo desempeñado. En lo referente al modelo de pago variable pueden ser a corto plazo (incentivos, comisiones, primas, gratificaciones, bonos etc.) y algunos beneficios adicionales. Es de anotar que la administración efectiva de compensaciones contribuye con la eficiencia administrativa, incentiva el desempeño, garantiza la equidad interna, contribuye con la

competitividad externa y sobretodo permite alcanzar los objetivos organizacionales y por ende posicionamiento en el mercado.

4. DELIMITACIÓN

Este proyecto está orientado a identificar factores que permitan un alto índice de calidad de vida en los trabajadores para potencializar su desempeño en organizaciones del sector privado en Colombia.

Así mismo se precisa que la calidad de vida laboral, se delimita en función de características específicas o factores como, entorno familiar, factor financiero, factor crecimiento y desarrollo profesional, factor motivacional y se complementa con el aporte de personas idóneas en el tema y la tabulación del instrumento de medición aplicado.

5. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Hace referencia al conjunto de factores que permiten un nivel de satisfacción del individuo como tal y de las organizaciones, son políticas de recursos humanos que impactan directamente en los empleados, estos pueden ser, beneficios recibidos, reconocimiento de los resultados y las posibilidades de desarrollo profesional al interior de la organización.

“Para [Jokinen y Heiskanen \(2013\)](#), la CVL consiste en cinco variables principales: la manera en que las empresas dan solución a los conflictos laborales, la influencia laboral, la apertura social en el lugar de trabajo, el control de la supervisión y las recompensas intrínsecas del trabajo que reciben los empleados, todas se reflejan en formas específicas en situaciones y condiciones de trabajo determinadas.” (Cruz J. , 2018)

En un estudio realizado por [Pérez-Zapata, Peralta- Mortecinos y Fernández-Dávila \(2014\)](#) se indica que las 10 categorías utilizadas más frecuentemente en los estudios de CVL son: estabilidad en el empleo, satisfacción en el trabajo, autonomía, seguridad en el ambiente de trabajo, oportunidad de promoción, beneficios y compensación, relaciones con otros, comunicación organizacional, comunicación entre grupos y oportunidades de crecimiento.

Si tenemos en cuenta un enfoque motivacional para incentivar el trabajo y un ambiente de vida laboral favorable y sano para las actividades profesionales, [Kim y Ryu \(2015\)](#) hacen especial énfasis en la importancia de establecer relaciones directas entre variables como, por ejemplo, la salud física y mental del trabajador, la gestión profesional en términos de desempeño y la entrega de resultados.

“En consecuencia, la calidad de vida laboral no sólo está determinada por las características individuales, (necesidades, valores, expectativas) o situacionales (estructura organizacional, tecnología, sistemas de recompensas, políticas internas) sino

también por la actuación sistémica de esas características individuales y organizacionales”. (Chiavenato, 2002)

Figura 1

Principales componentes de la CVL

| Autor | Componentes de la calidad de vida laboral |
|---|---|
| Grote y Guest - 2017 | Desarrollo personal Sistema de trabajo, políticas corporativas, métodos de dirección, estrategias organizacionales, efectividad, productividad) |
| Alves, Cícera y Giuliani, (2013) | Generación de relaciones interpersonales Habilidades individuales Entrenamiento Gerencial Integración y grado de participación Valor en el trabajo |
| Díaz-Chao, Ficopal-Cusi y Torrent-Sellens (2015) | Calidad intrínseca del trabajo Organización del trabajo Condiciones de trabajo Relaciones sociales Igualdad de género y conciliación trabajo-vida personal Habilidades y formación continua Intensidad del trabajo Salud y seguridad laboral Compensación del trabajo Inclusión y acceso al mercado de trabajo |
| González-Baltazar, Hidalgo-Santacruz, Salazar y Preciado-Serrano (2010) | Soporte institucional para el trabajo Seguridad en el trabajo Integración al puesto de trabajo Satisfacción por el trabajo Bienestar logrado a través del trabajo Desarrollo personal Administración del tiempo libre |

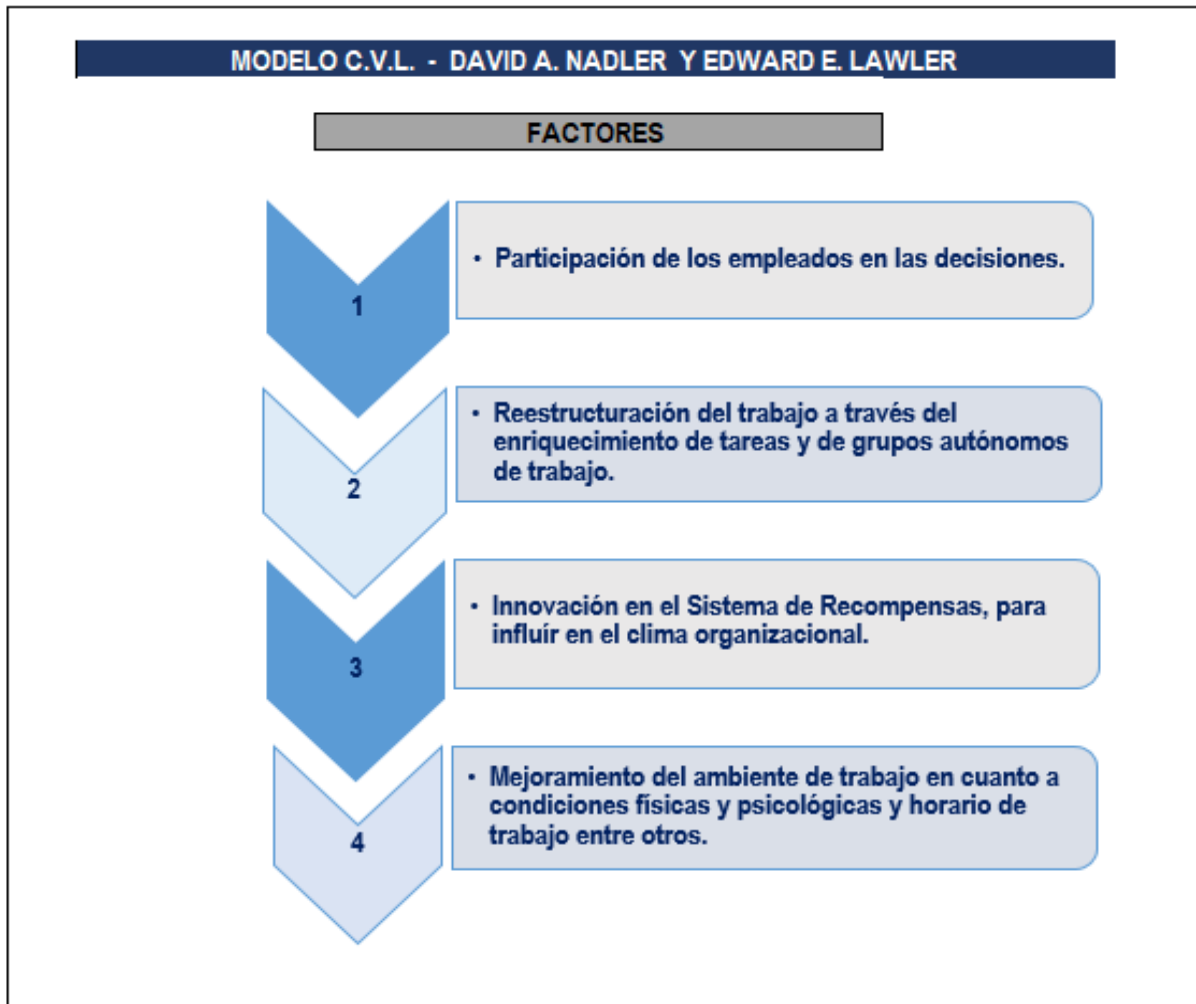
Nota: Jessica Esther Cruz Velazco, Pensamiento & gestión, 45. Universidad del Norte, 2018.

5.1. Modelos de calidad de vida laboral

5.1.1. Modelo de CVL de Nadler y Lawler

Figura. 2

Modelo CVL de David Nadler y Edward E. Lawler



Nota: : Elaboración propia

Según estos autores, en la medida en que se tenga un espacio de participación de los empleados en las decisiones organizacionales se genera un sentido de pertenencia, compromiso y motivación que sin duda contribuirán al logro de los objetivos y metas organizacionales. Considera además la importancia en cuanto a la diversificación de las

tareas y la autonomía en los grupos de trabajo, reconociendo así la independencia y la importancia del trabajo en equipo.

Con todo y lo anterior afirma que no se puede perder de vista la constante innovación y actualización en los paquetes de beneficios si se tiene en cuenta que en la medida en que aumente el bienestar y la motivación de los servidores en esa misma medida se puede lograr una mejora sustancial en cuanto a clima organizacional se refiere.

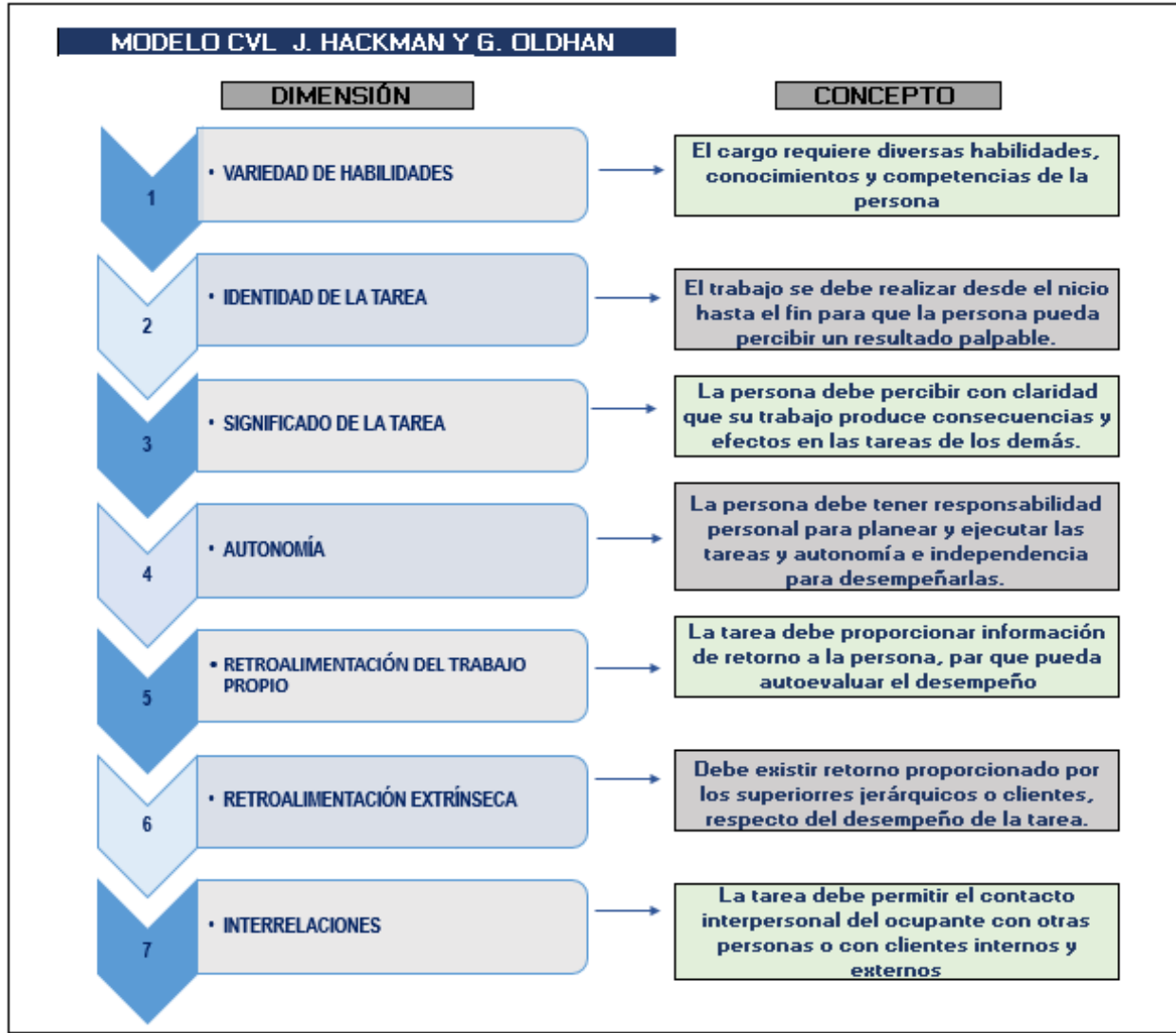
Otro rasgo de influencia en la Calidad de Vida Laboral para el autor es el horario de trabajo razonable y las condiciones físicas adecuadas para el desarrollo de las tareas que sin duda alguna contribuirán al mejoramiento del ambiente de trabajo.

Ahora bien, combinados estos cuatro aspectos en la organización, habrá garantía de un mejoramiento en la Calidad de Vida Laboral. (Chiavenato, 2002)

5.1.2. Modelo de CVL de Hackman y Oldhan

Figura. 3

Modelo CVL de J. Hackman y G. Oldhan



Nota: Elaboración propia

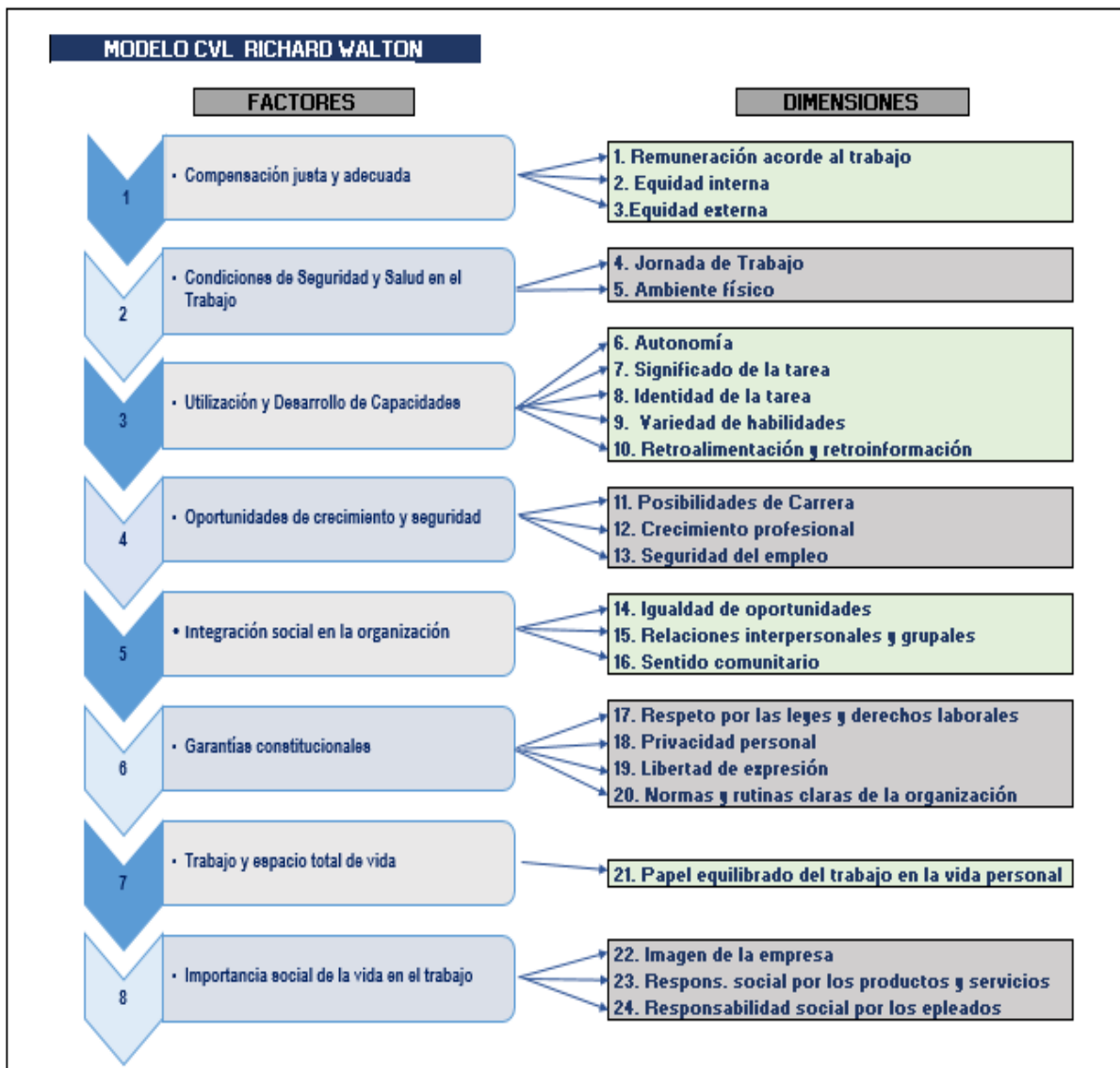
Hackman y Oldhan, presentan un modelo de Calidad de Vida Laboral estudiado en el capítulo dedicado al diseño de cargos. Según estos autores, las dimensiones del cargo producen estados psicológicos críticos que conducen a resultados personales y de trabajo que afectan la CVL. Estas dimensiones son determinantes en la CVL porque ofrecen recompensas intrínsecas que producen satisfacción en el cargo y automotivan a las personas en el trabajo. Hackman y Oldhan utilizan un modelo de investigación

sobre el diagnóstico de trabajo basado en un inventario de diagnóstico de las características del cargo, para medir el grado de satisfacción general y el grado de motivación interna como diagnóstico de la CVL. (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2002, pág. 409).

5.1.3. Modelo de CVL de Walton

Figura. 4

Modelo CVL de Richard Walton



Nota: Elaboración propia

Según Walton existen ocho factores que afectan la CVL en distintas dimensiones. (Chiavenato, 2002, pág. 410).

Entre estos factores, el autor hace referencia a una compensación justa y adecuada, representada en un salario justo que represente la equidad interna y la competitividad externa; en cuanto a las condiciones de Seguridad y Salud en el trabajo hace énfasis en una jornada de trabajo razonable y un ambiente físico adecuado.

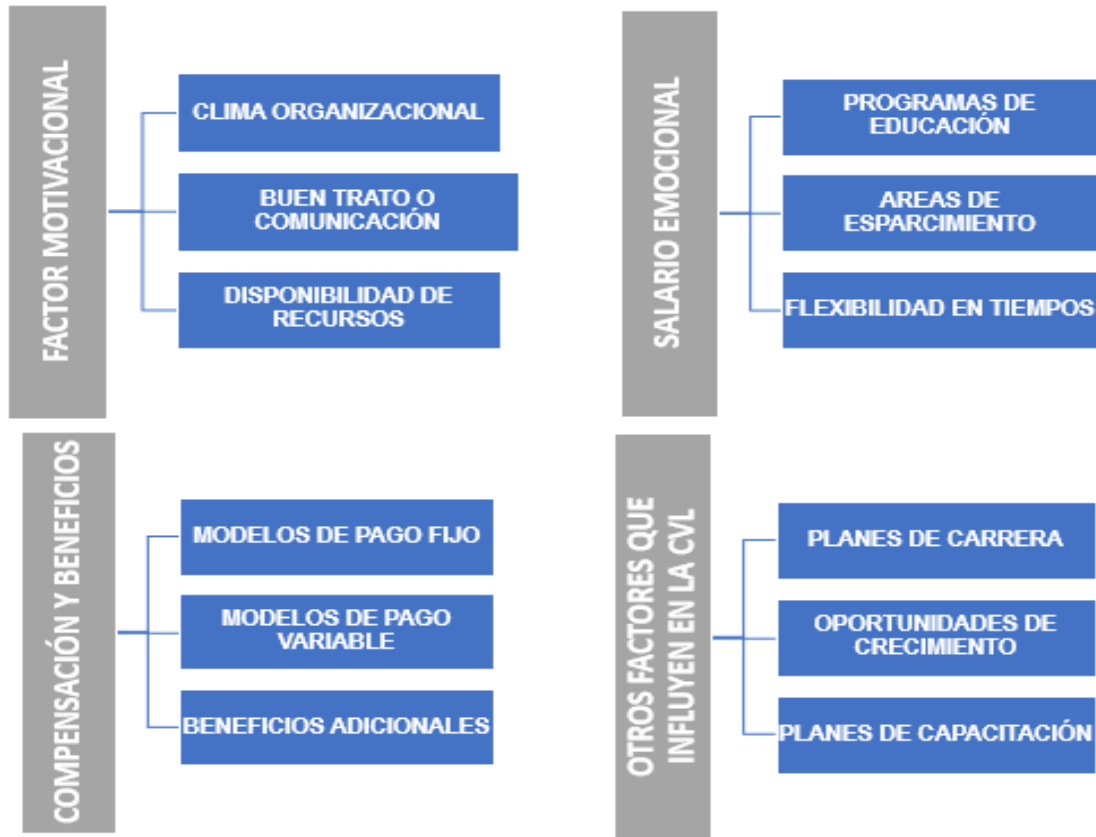
Con referencia utilización y desarrollo de las capacidades, las asocia de manera directa con las tareas realizadas y su respectiva retroalimentación. Siguiendo esta línea también afirma que las oportunidades de crecimiento y seguridad, así como la integración social deben estar encaminadas al crecimiento profesional y a la igualdad de oportunidades que faciliten el desarrollo de las relaciones interpersonales y grupales.

Con todo y lo anterior define la importancia define la importancia social de la vida en el trabajo como un factor influyente en la imagen corporativa, así como la responsabilidad social empresarial y la responsabilidad social por los empleados.

5.2. ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES QUE INFLUYEN EN LA CALIDAD DE VIDA LABORAL Y EN LOS RESULTADOS ORGANIZACIONALES

Figura. 5

Estrategias Organizacionales que influyen en la CVL.



Nota: Elaboración propia

5.2.1. Factor motivacional

Abraham Maslow destacó unas necesidades en orden jerárquico y solo se puede ir ascendiendo a medida que vamos cubriendo la necesidad anterior.

Figura. 6

Pirámide de necesidades de Maslow



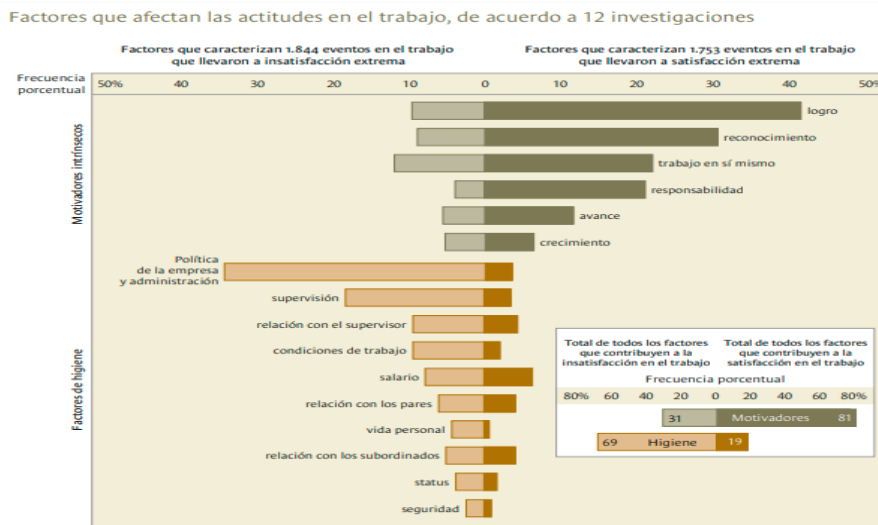
Nota: Pirámide Necesidades de Maslow)

Herzberg investigó las fuentes de motivación en los años 50 y 60 las cosas que motivan y causan satisfacción a las personas en el trabajo son diferentes a las que causan insatisfacción (Herzberg, 2003), refiere la motivación no por el plan de incentivos sino como algo del ser, la motivación es propia del trabajador.

Según la teoría de Herzberg lo opuesto a la satisfacción laboral no es la insatisfacción sino la no satisfacción laboral y habla de la higiene como factor motivacional

Figura. 7

Factores que afectan las actitudes en el trabajo



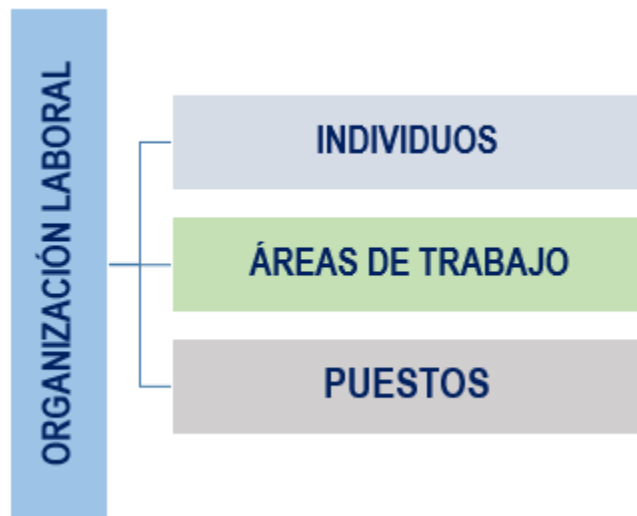
Nota: Factores que afectan las actitudes en el trabajo Herzberg

5.2.1.a Clima y Cultura Organizacional

Una organización laboral está representada por una serie de componentes y factores que conllevan a generar una cultura la cual llamamos ambiente laboral

Figura. 8

Componentes Clima Organizacional



El Ambiente laboral se gestiona desde la gerencia y es esa lucha incansable por alejar cualquier influencia negativa que pueda recaer en los integrantes de la organización el cual puede traer consecuencias para el entorno, economía, calidad de vida, relaciones armoniosas etc.

Un trabajador hace una percepción de los factores de ambiente que los rodea y esto parte de la experiencia que cada uno tiene en el momento de desarrollar sus actividades.

El concepto de CLIMA ORGANIZACIONAL (Salazar Estrada J. G., s.f.) "implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización. Los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia son:

Figura. 9

Clima Organizacional



El total de los componentes anteriores es el que determina el clima organizacional que no es más que el resultado de las características personales de los trabajadores y las propias de la empresa.

Adicionalmente el clima es la que direcciona las conductas, valores, creencias de los miembros de la organización, la percepción del trabajador del ambiente, su satisfacción laboral, bienestar, calidad de vida.

5.2.1.b Comunicación y buen trato

La comunicación es indispensable en las relaciones laborales, cuando esta se pierde se presentan problemas en la productividad, se generan malos entendidos, inestabilidad,

frustración. Una buena comunicación permite alinear la gerencia con los objetivos comunes (Roa, 2017)

5.2.1.c Disponibilidad de recursos (físicos y tecnológicos)

En este momento después de atravesar largas cuarentenas y ver como cambió la metodología de trabajo al ya casi que ser obligatorio el trabajo en casa, se hace muy importante que el colaborador preste sus servicios desde la comodidad de su hogar y para ello debe contar con las suficientes herramientas de trabajo, puestos, iluminación, espacios, equipos tecnológicos.

Es por eso que se hace fundamental y de la mano del programa de seguridad y salud en el trabajo trabajar en pro de la comodidad y calidad de vida ya que los riesgos y factores psicosociales del entorno que han ido cambiando.

5.2.1.d Estabilidad Laboral

Partimos del artículo 53 de la constitución política de Colombia donde menciona: “Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad” (Constitución Política de Colombia)

De acuerdo con el artículo anterior, la estabilidad laboral se entiende como la oportunidad que los empleadores brindan a través de un contrato de trabajo y sus beneficios, una permanencia en el tiempo, crecimiento, aprendizaje frente a las condiciones de

contratación. Este factor es importante en la calidad de vida del trabajador ya que si el trabajador cuenta con las condiciones mínimas legales de contratación puede ofrecer a él y su entorno familiar la posibilidad de adquirir y suplir esas necesidades no solo básicas sino a largo plazo que logran esa satisfacción laboral y personal como por ejemplo vivienda, educación, vestuario, alimentación, recreación ETC.

Las leyes colombianas a partir de la Ley 100 incorporó la obligatoriedad de la seguridad social en la nómina de las empresas, en el año 2013 de integró la planilla hasta llegar al punto que estamos hoy en día de obligatoriedad supervisado y auditado por una entidad creada para tal fin como la UGPP, todo esto apuntando a esa estabilidad deseada, cubrimiento básico de salud y posibilidad de lograr pensión de vejes.

5.2.2. Salario emocional

El Salario emocional como su nombre lo indica es aquel que mas allá de entregarse en un valor monetario genera bienestar y estabilidad a los colaboradores para transformar y mejorar la calidad de vida tanto de ellos como de sus familias.

15.2.2.a Programas de Educación

En la actualidad cada vez es más complejo fidelizar al talento humano ya que la competencia laboral para los millennials y centennials más allá del salario buscan esos beneficios extras donde ellos se sientan cómodos. Adicionalmente las empresas que invierten en estos programas de educación las convierten en empresas competitivas.

“Un empleado tiene mayor fidelización con la compañía que le da la oportunidad de crecer profesionalmente, y se convierte en un aliado que defenderá sus principios”.
(LAURA, 2019)

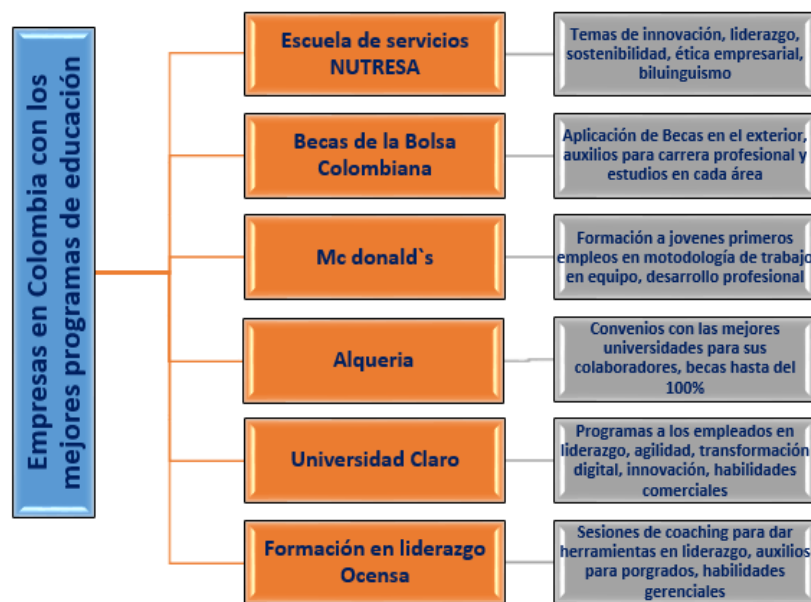
Otro concepto es el de Ramiro Bado, director de Hays Colombia quien indica *“la educación garantiza un buen desarrollo de los colaboradores dentro de las empresas,*

por ello más allá de ser un gasto, resulta ser una inversión para las compañías” (LAURA, 2019)

El programa de educación para empleados a largo plazo se convierte en una inversión, los empleados desarrollan competencias blandas como la organización ya que deben disponer del tiempo para cumplir en la empresa y en sus clases

Figura. 10

Programas de Educación



Nota: Elaboración propia

En la figuraNo.9 podemos evidenciar que los programas de educación varían de acuerdo con la necesidad de las empresas, sin embargo, no se puede dejar de lado el reconocimiento e inversión que se realiza por mantener un talento humano capacitado, idóneo y comprometido con la estrategia organizacional, ya que, si bien estos programas buscan profesionalizar la mano de obra, también proyecta su desarrollo y crecimiento en habilidades blandas tales como el liderazgo.

5.2.2.a Programas de Salud

Parte de bienestar laboral de los trabajadores trae consigo campañas de promoción y prevención en salud de allí que parta la necesidad de brindar un portafolio de servicios para las empresas y los colaboradores.

En muchos casos estos programas de bienestar hacen parte del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, tenemos el pensamiento que el beneficio en salud básicamente parte de la afiliación a la EPS y uno que otro plan complementario o medicina prepagada pero realmente estos programas van ligados a mejorar y generar estilos de vida saludables los cuales impactan de manera directa en la calidad de vida del trabajador y sus familias, mejora la productividad y bienestar de los trabajadores.

Figura. 11
Campañas de Salud



Nota: La Republica. Los planes de salud. <https://www.larepublica.co/salud-ejecutiva/conozca-lo-planes-de-salud-de-las-grandes-companias-para-sus-empleados-2791738>

En esta imagen se destacan grandes empresas con campañas en materia de salud, donde no solo el bienestar es importante si no la promoción y prevención de enfermedades, el autocuidado, seguros de vida, hábitos de vida saludable, incluso el uso de medios de transporte limpios que aportan a la cultura de cuidado del ambiente

Luis Daniel Bermúdez, director de Salud Integral de Seguros SURA indica: “El talento humano es uno de los ejes principales de la estrategia de Seguros Sura Colombia. El bienestar de nuestros colaboradores es una razón fundamental de lo que hacemos”, quien explica que estas iniciativas también están articuladas con las EPS y la ARL, “para que los ambientes de trabajo y el acompañamiento en salud favorezcan la entrega de bienestar”. (Becerra, 2018)

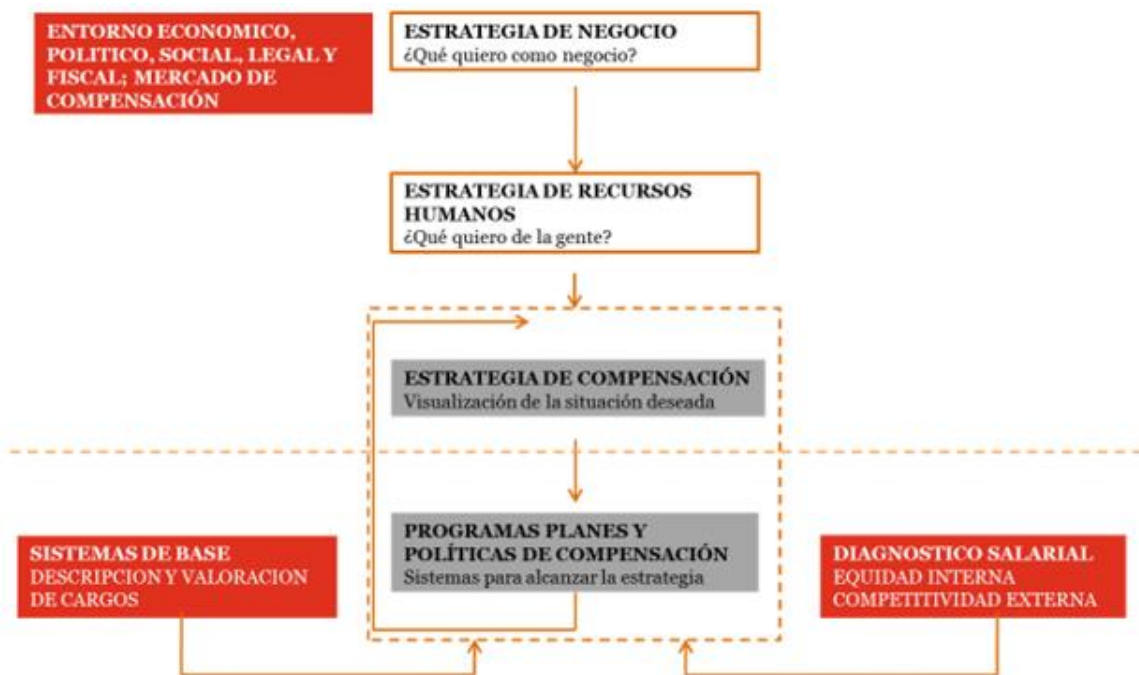
5.2.2.b Programas de vivienda

Las empresas básicamente apoyan a sus empleados realizado convenios con las cajas de compensación, fondos de empleados y cooperativas de ahorro o entidades financieras, los cuales brindan bajas tasas para la adquisición de vivienda, actualmente el gobierno colombiano ofrece diferentes beneficios para la adquisición de vivienda, en motivar o capacitar a los colaboradores en temas como administración financiera, incentivar el ahorro para la compra de vivienda da estabilidad y calidad de vida no solo a los trabajadores si no a sus familias

5.3 Compensación y beneficios

Figura. 12

Visión General de la Compensación



Nota: (PriceWaterhouseCoopers, 2015)

La Visión General de la Compensación se basa en el diseño estratégico de modelos de pago que permiten a las organizaciones tener ventajas competitivas a través de la retribución efectiva de sus colaboradores y la retención y atracción de los mejores

talentos. Para el diseño de una estrategia de compensación se deben tener en cuenta aspectos relevantes como el entorno económico, político, social y legal en el que opera la empresa, su estrategia de negocio (Qué quiero como negocio) y el sector económico al que pertenece, la estrategia de RRHH (Qué quiero de la gente).

Por lo general las estrategias de compensación se elaboran a través de sistemas y metodologías de descripción y valoración de cargos que permiten diseñar estrategias de compensación, programas, planes y políticas para alcanzar los objetivos definidos por la organización, requiriendo contar con un monitoreo del mercado a través de diagnósticos de equidad y competitividad

La estrategia de compensación debe estar encaminada a: influenciar en la motivación de los empleados, promover el buen desempeño, reflejar la cultura y los valores organizacionales, motivar y retener a los mejores talentos, pero lo más importante es que se simple y a la vez flexible.

Figura. 13

Estrategias de Compensación



Nota: (PriceWaterhouseCoopers, 2015)

Una administración efectiva de compensaciones debe estar encaminada a diferentes objetivos organizacionales tales como: logro de la competitividad externa, incentivar el desempeño, mejorar la eficiencia administrativa, retener al personal, garantizar la

equidad interna, seleccionar al personal calificado, todo ello enmarcado dentro del cumplimiento de las disposiciones legales.

La administración de compensaciones incluye la utilización de varias herramientas tales como: encuestas de mercado, valoración de cargos y normativa legal.

5.4 Encuestas de mercado

Las encuestas de mercado están encaminadas a identificar la competitividad salarial entre los cargos de la empresa y un mercado objetivo, con el propósito de identificar brechas y establecer formas de pago que permitan a la organización retener y atraer talentos en posiciones claves para la compañía.

Estas pueden ser a nivel general, regional o sectorial. El análisis de encuestas requiere de destrezas que permitan determinar qué mercado estudiar y como interpretar los datos disponibles.

Entre los principales objetivos de la encuesta salarial de mercados se encuentran:

- ✓ Comparar la estructura de sueldos de la organización con las del mercado y muestra específica de empresas.
- ✓ Determinar la política de pago actual para los cargos de la organización
- ✓ Evaluar los sistemas de pago fijos y variables del mercado
- ✓ Comparar las prácticas y políticas de la organización con otras empresas, consideradas como parte de su mercado salarial competitivo.
- ✓ Definir la política o en que rango salarial quiere la organización pagar a su personal (mínimo, mediana, tercer cuartil, máximo, etc.).
- ✓ Analizar la información obtenida:

Tabla. 1

Encuesta Salarial

| Cargo PwC | Nombre Cargo Cliente XYZ | Remuneración Cargo | Mínimo del mercado - MIN | Primer cuartil - Q1 | Mediana del mercado - MED | Tercer cuartil Q3 | Máxima del mercado - MAX | Política de pago |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|---------------------|---------------------------|-------------------|--------------------------|------------------|
| CAJERO | SECRETARIA CAJERO/A | 463,00 | 156,00 | 322,00 | 384,00 | 463,00 | 756 | Q3 |
| GERENTE DE CONTABILIDAD | GERENTE DE AREA | 1.697,00 | 900,00 | 1.627,00 | 2.066,00 | 2.495,00 | 5.195,00 | Q1 - MED |
| JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS | JEFE DE CARTERA | 636,00 | 453,00 | 777,00 | 1.057,00 | 1.372,00 | 2.301,00 | MIN-Q1 |

Nota: (PriceWaterhouseCoopers, 2015).

Es de anotar que las encuestas salariales son utilizadas como un mecanismo que permite comparar e identificar políticas y prácticas de gestión humana, así como beneficios adicionales otorgados por el mercado.

5.4 Valoración de cargos

Es un instrumento que permite a las organizaciones valorar y ponderar competencias requeridas para ocupar un cargo mediante la aplicación de metodologías debidamente probadas de tal manera que se establecen pesos relativos que permiten la comparación a nivel interno y a nivel externo de los cargos de la organización.

Como valor agregado, se puede anotar que mediante la aplicación de metodologías de valoración de cargos se pueden establecer categorías de cargos de acuerdo a su peso relativo que permiten diseñar escalafones salariales a nivel interno y a nivel externo.

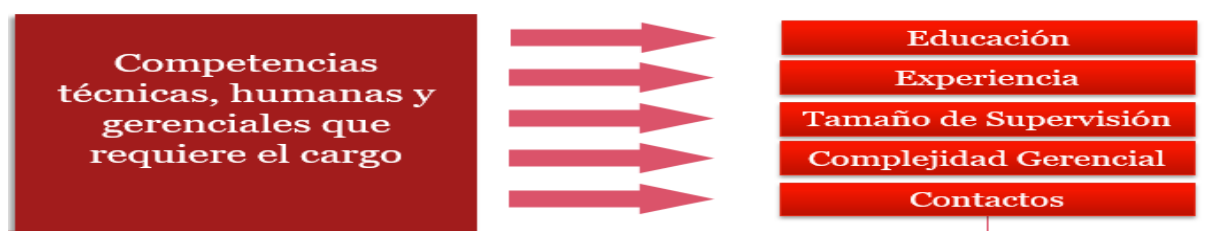
La valoración de los cargos parte de la unidad básica de arquitectura organizacional que son las descripciones detalladas de cada una de las posiciones a valorar, razón por la cual es de gran importancia que la organización tenga sus descripciones de cargos actualizadas como premisas de valoración se debe tener en cuenta que:

- ✓ Se valora el cargo, no la persona que lo ocupa
- ✓ Se valora el cargo actual, no responsabilidades futuras o pasadas
- ✓ Quien realiza la valoración requiere tener conocimiento del cargo que valora y ser de un nivel superior.
- ✓ La valoración permanece constante hasta que no haya un cambio en el cargo que lo amerite (nuevas responsabilidades, cambios en la estructura, ampliación o disminución en la supervisión).

El modelo aplicado en la metodología de valoración de cargos pondera tres tipos de competencias o factores:

Figura. 14

Factor Destreza



Nota: (PriceWaterhouseCoopers, 2015)

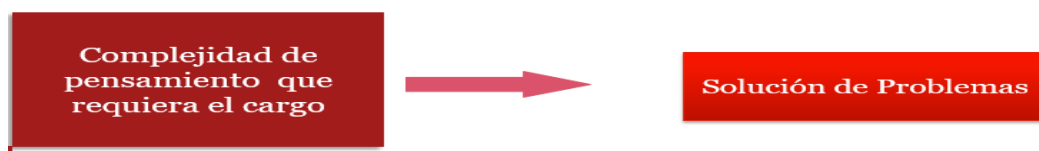
En este factor se debe tener en cuenta en términos de conocimientos el dominio técnico requerido por el cargo, que normalmente se expresa a través de niveles de estudio. Este factor se califica conjuntamente con la experiencia, ya que los dos conforman la habilidad técnica requerida por el cargo, sin embargo, esta experiencia debe estar sujeta a revisión, toda vez que una experiencia repetitiva **no** debe tenerse en cuenta, sólo debe computarse la **experiencia mínima necesaria** que habilita a la persona para desempeñar el cargo y que debe haberse adquirido antes de entrar a ocupar el cargo.

El tamaño de la supervisión hace referencia a sólo **los colaboradores directos e indirectos**, ya que lo que se mide es la habilidad en relaciones humanas que demanda el cargo, en razón de la responsabilidad por supervisión. Si el cargo demanda supervisión funcional más no administrativa, deben contabilizarse estos cargos dentro

del tamaño de la supervisión. Diferente a la complejidad gerencial, que en sí misma obedece al nivel de exigencia y de responsabilidad del cargo dada su multiplicidad de tareas. Cuando hablamos de los contactos, se hace referencia a personal externo a la empresa o personal interno no perteneciente a la misma dependencia, es decir que no reporte al mismo jefe. Para obtener el puntaje, se elige el tipo de personal contactado, así como la frecuencia y el contenido de estos contactos.

Figura. 15

Factor Esfuerzo

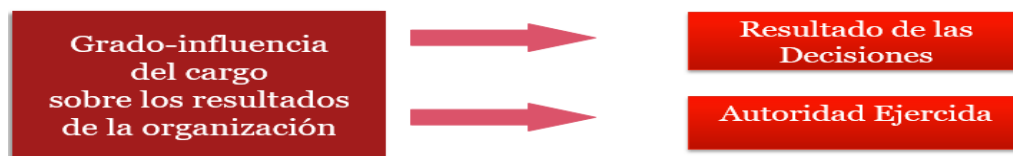


Nota: (PriceWaterhouseCoopers, 2015)

En este factor se tiene en cuenta la profundidad y complejidad de pensamiento que demanda el cargo, teniendo en cuenta el tipo de problemas que enfrenta desde la cotidianidad de su gestión. Así las cosas, en la medida en que hay marcos de referencia, ya sea desde los manuales o instrucciones específicas, el cargo no implica mayor complejidad de pensamiento; mientras que, si tiene que enfrentar situaciones inciertas o impredecibles, se hace necesario mucha agudeza para generar alternativas y así mismo proponer soluciones.

Figura. 16

Factor Responsabilidad



Nota: (PriceWaterhouseCoopers, 2015)

Por lo general aplica para cargos de la alta dirección, Jefaturas del Área financiera o cargos que tienen que ver directamente con manejos presupuestales o proyectos de inversión. El término de autoridad ejercida, hace referencia al nivel de autonomía que tiene un cargo en lo que se refiere a la toma de decisiones.

5.5 Roles que intervienen en la valoración de un cargo

Para el diligenciamiento de la ponderación de cada uno de los cargos, previamente y de común acuerdo entre la firma consultora y la organización; se conforma un **Comité de valoración** en el que intervienen de manera permanente el subdirector o Vicepresidente de la línea de negocio, el equipo del proyecto (de la firma contratante) y el equipo de la firma de consultoría. Este Comité no solamente es una herramienta facilitadora del proceso de valoración, aportando desde su conocimiento específico, sino que se encarga de la valoración de cada cargo (siguiendo los lineamientos de la metodología), manteniendo la unidad de criterio y una posición objetiva y vertical a fin de garantizar un resultado óptimo en el ejercicio de la ponderación en cada cargo. Es de anotar que en todo el proceso se debe validar la consistencia de la valoración según la línea de negocio que corresponda.

Dado lo anterior, como en todos los procesos organizacionales, es requisito el apoyo de la alta Dirección (Presidencia y Vicepresidencias), de Gerencia de Talento Humano y el Gerente de Proyecto de la firma consultora ya que de manera conjunta se tomarán las decisiones y directrices a seguir durante todo el proceso de la aplicación de la metodología para la valoración de cargos.

Tabla. 2

Resultado final ponderación de un cargo

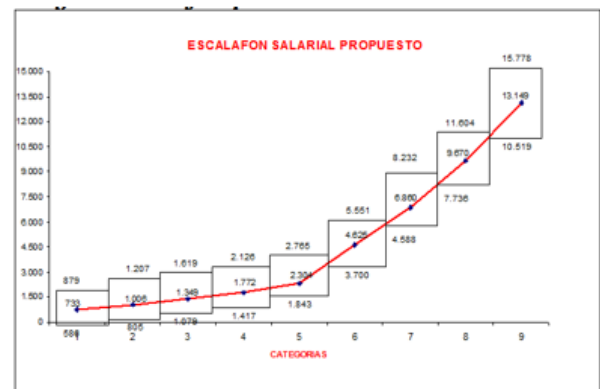
| 1. Cálculo del Factor Destreza | | | 2. Cálculo Factor Esfuerzo | | |
|----------------------------------|---|----------------------------|---|---|-----------------------------|
| a) Conocimiento | Grados====> | 4 | f) Sol. de <u>Problem.</u> | Grados====> | 4 |
| b) Experiencia | Grados====> | 3 | | Ponderación ===> | Centrado |
| Conocimiento vs. Experiencia | Puntaje (de matriz Tabla uno) | 152 | Grados vs. Ponderación | Porcentaje (de matriz Tabla cuatro) | 25% |
| c) Complejidad Gerencial | Grados====> | 4 | Valor Factor Esfuerzo | Puntaje = (Destreza X Ponderación Sol. Problemas) | 322 X 25% = 81 |
| d) Tamaño Superv. | Grados====> | 2 | 3. Cálculo Factor Resultado de las Decisiones | | |
| Compl. Gcial. vs. Tam. Supervis. | Puntaje (de matriz Tabla dos) | 83 | g) Responsabilidad por Resultados | Grados====> | 3 |
| e) Contactos | Grados Frecuencia del Contacto | 3 | Cifras que Afectan el Cargo | Grados====> | 12 |
| | Grados Contenido | 3 | g) Responsabilidad vs. Cifras | Puntaje (de matriz Tabla cinco) | 206 |
| | Grados Personal Contactado | 2 | h) Autoridad Ejercida | Grados====> | 3 |
| | Puntaje (de matriz Tabla tres) | 87 | Cifras que Afectan el Cargo | Grados====> | 12 |
| Valor Factor Destreza | Puntaje = (suma de puntajes anteriores) | 152 + 83 + 87 = 322 | h) Autoridad Ejerc. vs. Cifras | Puntaje (de matriz Tabla seis) | 115 |
| | | | Valor Factor Resultado Decisiones | Puntaje = (suma de puntajes anteriores) | 206 + 115 = 321 |
| PUNTAJE TOTAL DEL CARGO | | | Puntaje = Vr. Factor Esfuerzo + Vr. Factor Resultado Decisiones | | 322 + 81 + 321 = 724 |

Nota: (PricewaterhouseCoopers, 2016)

Tabla No. 3

Categorización y escalafón salarial propuesto

| CATEGORÍA | INTERVALO CATEGORÍA | DENOMINACIÓN DEL CARGO EN LA EMPRESA | PUNTAJE DEL CARGO | REMUNERACIÓN TOTAL MENSUAL |
|-----------|---------------------|--------------------------------------|-------------------|----------------------------|
| 7 | 1.148 - 1.492 | GERENTE DE OPERACIONES | 1.172 | 22.000 |
| 6 | 882 - 1.147 | GERENTE MERCADEO | 985 | 10.500 |
| | | GERENTE DE COMERCIAL | 985 | 13.500 |
| | | GERENTE FINANCIERO | 983 | 25.600 |
| | | GERENTE DE INNOVACIÓN | 915 | 13.500 |
| 5 | 678 - 881 | GERENTE DE CALIDAD | 832 | 12.000 |
| | | JEFE DE TECNOLOGÍA | 780 | 10.280 |
| | | JEFE DE SERVICIOS AL PERSONAL | 766 | 12.400 |
| | | JEFE DE COMPRAS E IMPORTACIONES | 749 | 8.514 |
| | | JEFE VENTAS INTERNACIONALES | 733 | 9.558 |
| | | CONTRALOR | 726 | 13.030 |



Nota: (PricewaterhouseCoopers, 2016)

5.5.1 Modelos de pago fijo

El pago fijo también llamado de compensación fija garantizada; comprende la retribución económica que la compañía ofrece al ocupante de un cargo de forma permanente, independiente de su gestión o desempeño y necesariamente debe estar alineada con la normatividad legal vigente.

En Colombia se encuentran establecidas dos modalidades de pago fijo: el régimen de cesantías (salario básico más prima legal, cesantías e intereses a las cesantías) y el régimen integral que se establece para cargos que devengan 10 o más SMMLV y comprende un 70% de componente fijo y un 30% de componente prestacional regulado por el artículo 132 del Código Sustantivo del Trabajo “*En ningún caso el salario integral podrá ser inferior al monto de diez (10) salarios mínimos legales mensuales, más el factor prestacional correspondiente a la empresa que no podrá ser inferior al treinta (30%) de dicha cuantía*”.

Figura. 17

Modelos de Pago Fijo



Nota: (PriceWaterhouseCoopers, 2015)

5.5.2 Modelos de pago variable

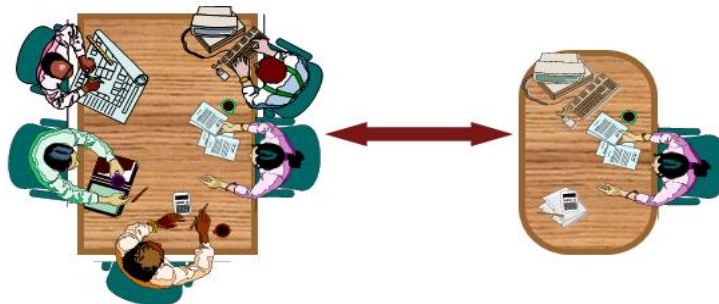
La compensación variable es el modelo de pago que hace referencia a sistemas ligados a los resultados obtenidos por un individuo o un grupo de colaboradores al interior de una organización.

Estos modelos de pago buscan una conexión directa entre los resultados de la compañía y las retribuciones de sus colaboradores de acuerdo a su contribución. Es de anotar que entre los modelos de compensación variable se pueden establecer diferentes tipos como bonificaciones, comisiones, modelos multifactor (basado en indicadores individuales, de área o estratégicos), entre otros. Es de aclarar que la forma de pago variable puede ser en efectivo, en acciones que pueden ser a corto o a largo plazo.

Estos modelos están diseñados para una persona o para un grupo de personas si se tiene en cuenta que por lo general están ligados al cumplimiento de metas que contribuyan a los objetivos organizacionales.

Figura. 18

EL MODELO PUEDE SER INDIVIDUAL O GRUPAL



5.5.2. a Bonificaciones

Son pagos entregados no en términos de porcentaje sino en montos previamente acordados a los colaboradores por el cumplimiento de una meta basados en su desempeño y que no necesariamente están ligados a esquemas de ventas, pueden estar

sujetos a desempeño o eficiencia de la gestión en un periodo determinado y normalmente no son constitutivos de salario.

5.5.2. b Comisiones

Son porcentajes o montos de pago por resultados obtenidos en el cumplimiento de una meta, que pueden ser sobre el producto o servicio o con respecto al salario del colaborador.

Figura. 19

Modelo Multifactor



Nota: (PriceWaterhouseCoopers, 2015)

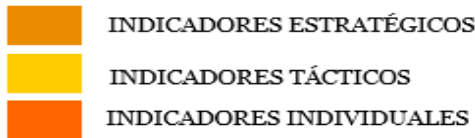
Una vez identificados los indicadores para cada grupo, se da un porcentaje o un peso de ponderación para medir los resultados y establecer las formas de pago de la compensación variable.

Figura. 20

Ponderación de Indicadores

PONDERACIÓN EL PESO DE CADA TIPO DE INDICADOR PARA CADA NIVEL OCUPACIONAL

| | | | |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|
| EQUIPO GERENCIAL | 50 | 50 | |
| MANDOS MEDIOS | 40 | 40 | 20 |
| NIVEL OPERATIVO | 20 | 50 | 30 |



Nota: (PricewaterhouseCoopers, 2016)

5.5.3 Beneficios adicionales

Son formas de pago que establecen las organizaciones con el propósito de atraer y retener sus mejores talentos mediante esquemas que generen mejor calidad de vida para los colaboradores y sus familias. Pueden estar dados por asignación de vehículos, ayuda para educación (para sí mismo o para los hijos), medicina prepagada, préstamos para vivienda, bonos sodexo, gimnasio, spa. Entre otros.

Actualmente en Colombia hay organizaciones líderes en el mercado y que son un ejemplo de clima organizacional y de calidad de vida a sus colaboradores; una de ellas es NOVARTIS DE COLOMBIA S.A., es una sociedad anónima dedicada principalmente al comercio de productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y de tocador. En 1996 se anunció a nivel mundial la fusión de dos de las más grandes compañías farmacéuticas del mundo Ciba-Geigy y Sandoz, dando como resultado a Novartis. Desde su creación, Novartis y sus compañías predecesoras han mantenido con el compromiso de mejorar el bienestar y la calidad de vida de los pacientes y de las comunidades donde opera, gracias al descubrimiento de diversos e innovadores productos. Recientemente se le hizo un reconocimiento público en un artículo publicado en la revista semana del que presentamos algunos apartes.

¿En qué consiste el plan de recompensa?

Novartis tiene un portafolio de beneficios tanto económicos como emocionales que responden a necesidades de diferentes tipos y gustos.

También contamos con beneficios un poco más comunes en nuestro sector como vehículo, medicina prepagada para el núcleo familiar, plan odontológico, gimnasio, descuento en medicamentos, entre otros.

<https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/esta-es-la-multinacional-que-contrata-a-embarazadas-y-personas-sin-importar-la-edad/202113/>

“Dentro de estos destacaría nuestras herramientas de bienestar, para el cual tenemos una aplicación llamada Tignum que puedes descargar en tu celular y acceder a tips, recomendaciones, alertas, controles de hidratación, sueño, meditaciones, entre otras.

También contamos con un servicio de bienestar primero, que le otorga diversos servicios al empleado para consultas de nutrición, asuntos legales, contables, psicológicos, entretenimiento, entre otros.

Spark es nuestro programa de reconocimiento que permite que enviemos tarjetas electrónicas, puntos que pueden ser acumulados para canjearlos por artículos a cualquier persona o equipo de Novartis

También contamos con beneficios un poco más comunes en nuestro sector como vehículo, medicina prepagada para el núcleo familiar, plan odontológico, gimnasio, descuento en medicamentos, entre otros.”

<https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/esta-es-la-multinacional-que-contrata-a-embarazadas-y-personas-sin-importar-la-edad/202113/>

5.6 Otros factores que influyen en la CVL.

5.6.1 Planes de carrera

Experimentar sentimientos de logro y motivación mediante la posibilidad de escalar profesionalmente en diferentes puestos de trabajo, que garantice una experiencia laboral exitosa y gratificante. Esta estrategia permitirá a la organización, no solamente la retención de talentos o capital intelectual, sino que representa un ahorro organizacional en términos de costos.

La implementación y adopción del plan de carrera en las organizaciones debe estar liderado por el área de Talento Humano y como todos los planes estratégicos institucionales debe contar con el apoyo absoluto e incondicional de la Alta Dirección. El desarrollo de un Plan de Carrera en una organización deriva en el aumento del compromiso y la productividad del colaborador altamente calificado, coadyuvando así de manera conjunta con los objetivos y metas organizacionales; es por ello, que estos planes deben ir de la mano con el plan estratégico de capacitación.

Cabe anotar que en la medida que la organización se preocupe por tener a su personal capacitado y actualizado, simultáneamente está preparándolo para asumir mayores retos y responsabilidades, aumentando así la posibilidad de ocupar cargos de mayor jerarquía mejorando así su CVL (Calidad de Vida Laboral) y motivacional dada la percepción de mayores ingresos

5.6.2 Planes de capacitación

Los planes estratégicos de capacitación deben estar dirigidos a todos los servidores y en todos los niveles, por lo tanto, al momento de elaborarlo se deben tener en cuenta los

requerimientos en todos y cada uno de los procesos organizacionales que involucre no solamente los procesos misionales, sino los estratégicos y los de apoyo.

Para el aporte en la mejora continua de los procesos se requiere de personal altamente capacitado y actualizado en todas las áreas organizacionales, esto permitirá a nivel individual y grupal el desarrollo de habilidades y destrezas personales y profesionales en aras de perfilar a corto y mediano plazo servidores altamente competitivos.

Toda capacitación comprende etapas de instrucción, aprendizaje y evaluación, sin embargo, *“son diversos los tipos de formación que se han contrastado como efectivos para retener el capital intelectual. Entre esos tipos se destacan como los más significativos la formación de acogida, es la que facilita el proceso de adaptación del empleado a su nuevo rol laboral; la formación intensiva, orientada al desarrollo de conocimientos y habilidades específicas y la formación extensiva, es multidisciplinar, genérica y transferible a otros ámbitos laborales”* (Sierra, 2011).

5.6.3 Oportunidades de crecimiento

Brindar a los servidores oportunidades de crecimiento es una herramienta institucional que requiere del Acompañamiento y compromiso de la Alta Dirección. Para optimizar este recurso, la organización debe tener claros los aspectos en la identificación de las necesidades personales y profesionales de los servidores y quiénes están más comprometidos con la misionalidad organizacional y los objetivos estratégicos de reconocimiento y permanencia en un mercado cada vez más competitivo.

“El desarrollo profesional del empleado, mediante la formación y la promoción influye positivamente en la retención del capital humano de la organización, a través de sus dimensiones de capital intelectual, social y efectivo.” (Sierra, 2011).

Cuando hablamos de la estrategia de planes de crecimiento, necesariamente debemos hablar de efectividad y de liderazgo, términos que, por lo general van uno al lado de otro

y que vale la pena tratarlos si se tiene en cuenta que en el mundo empresarial las organizaciones tienden a ser más planas y menos jerárquicas; en ese sentido se hace más complejo el logro de los objetivos organizacionales y por lo tanto se requiere de un nivel de liderazgo en todo el nivel organizacional. Es por ello que “*En organizaciones en las cuáles los líderes más senior se muestran reacios a ceder sus responsabilidades, RH debe desarrollar soluciones para promover el desarrollo entre sus líderes más jóvenes. Estas soluciones pueden incluir implementar planes de carrera para altos potenciales, construir equipos con líderes de varias generaciones, y ofrecer oportunidades a líderes más jóvenes para que desarrollen experiencia antes de ser promovidos. La meta es crear un plan de sucesión robusto de nuevos líderes que saquen ventaja de las fortalezas y habilidades tanto de los líderes jóvenes como de los mayores*”. (Deloitte, university, 2016).

5.7 Encuesta (Como instrumento de medición)

LINK DEL FORMS – ENCUESTA <https://docs.google.com/forms/d/1OhqTN3LIU6-KHQzd5cSE-Re0CEUG9Y5anBcNLUwea4w/edit?ts=60d9207c>

Figura 21

Encuesta de percepción sobre la calidad de vida laboral



Figura 22
(Continuación)


| INFORMACIÓN GENERAL | |
|--|--------------------------|
| <i>*Obligatorio</i> | |
|  | |
| 1. EMPRESA PARA LA QUE TRABAJA * | |
| <hr/> | |
| 2. CARGO * | |
| <hr/> | |
| 3. SEXO * | |
| <i>Marca solo un óvalo</i> | |
| F | <input type="checkbox"/> |
| M | <input type="checkbox"/> |
| 4. EDAD * | |
| <hr/> | |
| 5. NIVEL DE ESCOLARIDAD * | |
| <i>Marca solo un óvalo</i> | |
| Bachiller | <input type="checkbox"/> |
| Técnico | <input type="checkbox"/> |
| Profesional | <input type="checkbox"/> |
| Maestría o Doctorado | <input type="checkbox"/> |
| 6. TIPO DE CONTRATO * | |
| <i>Marca solo un óvalo</i> | |
| Fijo | <input type="checkbox"/> |
| Indefinido | <input type="checkbox"/> |
| Obra o labor terminada | <input type="checkbox"/> |
| Prestación de servicios | <input type="checkbox"/> |
| 7. ¿TIENE HIJOS MENORES DE 18 AÑOS? * | |
| <i>Marca solo un óvalo</i> | |
| SI | <input type="checkbox"/> |
| NO | <input type="checkbox"/> |

Figura 23
(Continuación)


| PROGRAMAS DE SALUD | |
|---|----------------------------------|
|  | |
| 8. ¿LE GUSTARÍA QUE SU EMPRESA LE OFRECIERA UN PLAN COMPLEMENTARIOS DE SALUD? ¿CUÁL? * | |
| <i>Marca solo un óvalo</i> | |
| PLAN COMPLEMENTARIO DE SALUD Apoyo diagnóstico en red especializada, atención domiciliaria, atención ambulatoria preferencial (centros médicos exclusivos), atención hospitalaria en red definida y clara, mejores tiempos de respuesta en acceso a citas médicas. | <input type="radio"/> |
| MEDICINA PREPAGADA: Apoyo diagnóstico en red especializada, atención domiciliaria, atención ambulatoria preferencial (centros médicos exclusivos), atención hospitalaria en red definida y clara, mejores tiempos de respuesta en acceso a citas médicas, acceso directo a todas la especialidades, atención hospitalaria preferencial (habitación individual y clinicas VIP), acceso directo a especialista, acceso directo a todas las subespecialidades | <input checked="" type="radio"/> |
| SERVICIO MÉDICO DOMICILIARIO | <input type="radio"/> |
| SERVICIO DE URGENCIAS | <input type="radio"/> |
| NINGUNA DE LAS ANTERIORES | <input type="radio"/> |

Figura 24
(Continuación)

PROGRAMAS DE EDUCACIÓN



9. ¿LE GUSTARÍA QUE SU EMPRESA APOYARA EL ESTUDIO FORMAL E INFORMAL DE SUS COLABORADORES Y SUS FAMILIAS CON UN AUXILIO EDUCATIVO? *

Marca solo un óvalo

- Apoyo del 100% para cursos, diplomados y seminarios una (1) vez al año
- Apoyo del 50% por semestre aprobado en estudio de pregrado
- Apoyo del 50% por semestre aprobado en estudio de pregrado para sus hijos

10. ¿SU EMPRESA CUENTA CON PRÉSTAMOS EDUCATIVOS PARA USTED Y SUS HIJOS? *

Marca solo un óvalo

- SI
- NO

PROGRAMAS DE VIVIENDA



11. ¿POSEE USTED VIVIENDA PROPIA? *

Marca solo un óvalo




- SI
- NO

12. ¿LE GUSTARÍA QUE SU EMPRESA CONTARA CON APOYO PARA LA ADQUISICIÓN DE VIVIENDA? *

Marca solo un óvalo

- Préstamos hipotecarios
- Convenios con entidades financieras para bajas tasas en créditos de vivienda

Figura 25
(Continuación)

| PLANES DE CAPACITACIÓN | | | | | |
|--|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|  | | | | | |
| <p>13. ¿PERIÓDICAMENTE CUENTA USTED CON PLANES DE CAPACITACIÓN PARA EL DESEMPEÑO DE LAS LABORES ASOCIADAS A SU CARGO? *</p> | | | | | |
| <p>Marca solo un óvalo</p> | | | | | |
| | | SI | <input type="radio"/> | | |
| | | NO | <input type="radio"/> | | |
| BENEFICIOS ADICIONALES | | | | | |
| <p>14. SEGÚN SU CRITERIO CALIFIQUE DE UNO (1) A CINCO (5) CUÁL DE LOS SIGUIENTES BENEFICIOS ES DE SU PREFERENCIA DONDE UNO (1) ES MENOS IMPORTANTE Y CINCO (5) ES MÁS IMPORTANTE *</p> | | | | | |
| <p>Marca solo un óvalo por fila</p> | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Flexibilidad en el horario | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Espacios o actividades de esparcimiento y recreación | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Respeto y buen trato de sus Jefes y Compañeros | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Actividades empresariales que involucren a su familia | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vacaciones recreativas para los hijos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <p>15. SELECCIONE QUE TIPO DE BENEFICIOS ADICIONALES CONOCE? *</p> | | | | | |
| <p>Seleccione todos los que correspondan</p> | | | | | |
| Beneficios adicionales al salario | <input type="checkbox"/> | | | | |
| Comisiones por metas cumplidas | <input type="checkbox"/> | | | | |
| Págo por resultados | <input type="checkbox"/> | | | | |
| Reconocimientos o incentivos | <input type="checkbox"/> | | | | |
| Ninguno de los anteriores | <input type="checkbox"/> | | | | |

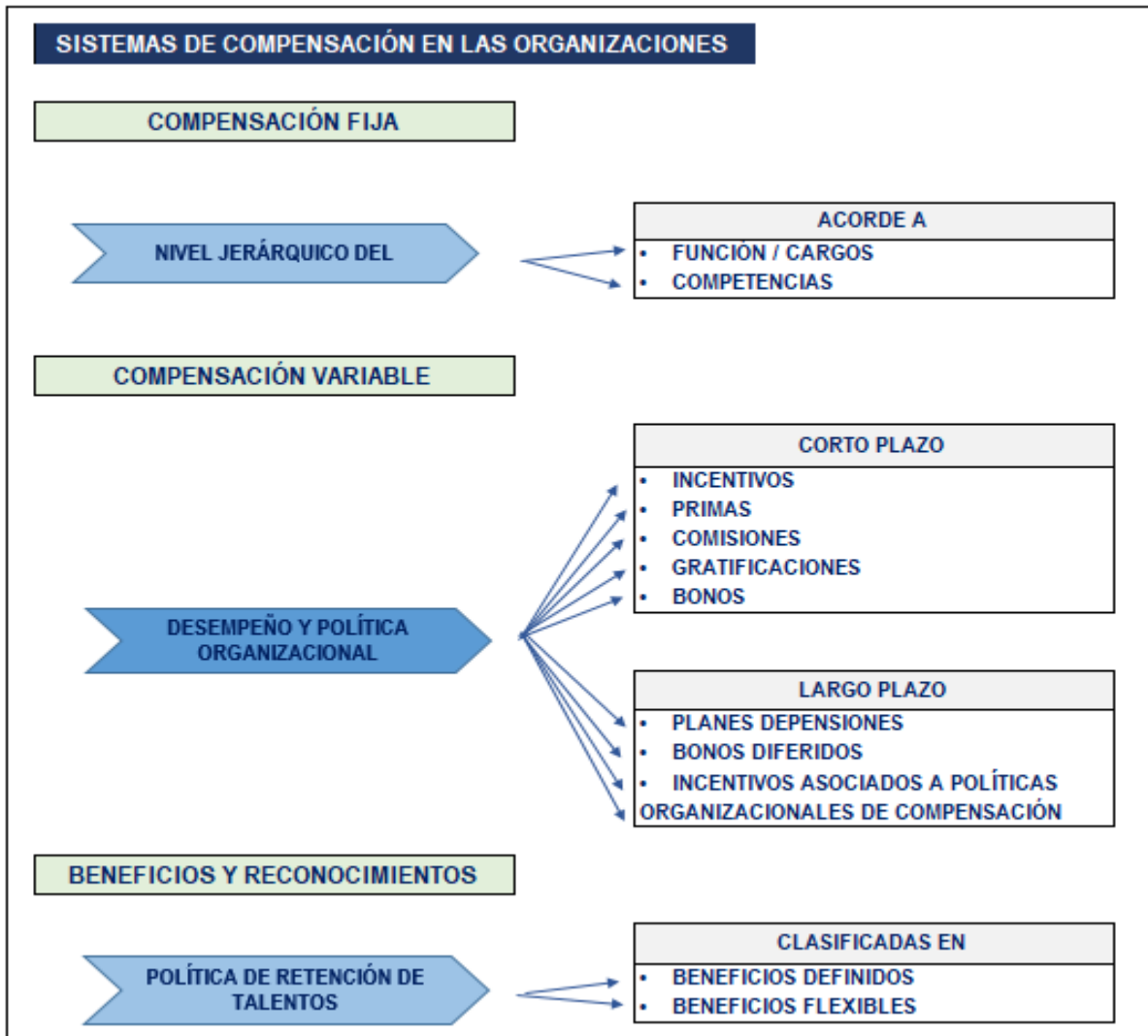
Nota: Elaboración propia

6 DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS

Objetivo Específico 1. Identificar el marco conceptual de los sistemas de compensación en las organizaciones.

Figura. 26

Sistemas de Compensación Identificados



Nota: Elaboración propia

En términos de retribución y reconocimiento a la gestión de los servidores en una organización, una vez realizado el presente trabajo, se identificaron paquetes que las

empresas presentan como portafolios de servicios a sus colaboradores como elementos relevantes en reconocimiento a su desempeño dentro de la organización.

Es así como en la figura No.20 se evidencian tres (3) principales sistemas de compensación entre ellos la Compensación fija que no es otra cosa que la retribución monetaria por el desarrollo de unas funciones específicas derivadas de un contrato laboral entre el empleador y el empleado, ésta remuneración está definida por la política salarial, discrecional de cada organización, según la categorización salarial definida para los diferentes cargos y en los diferentes niveles.

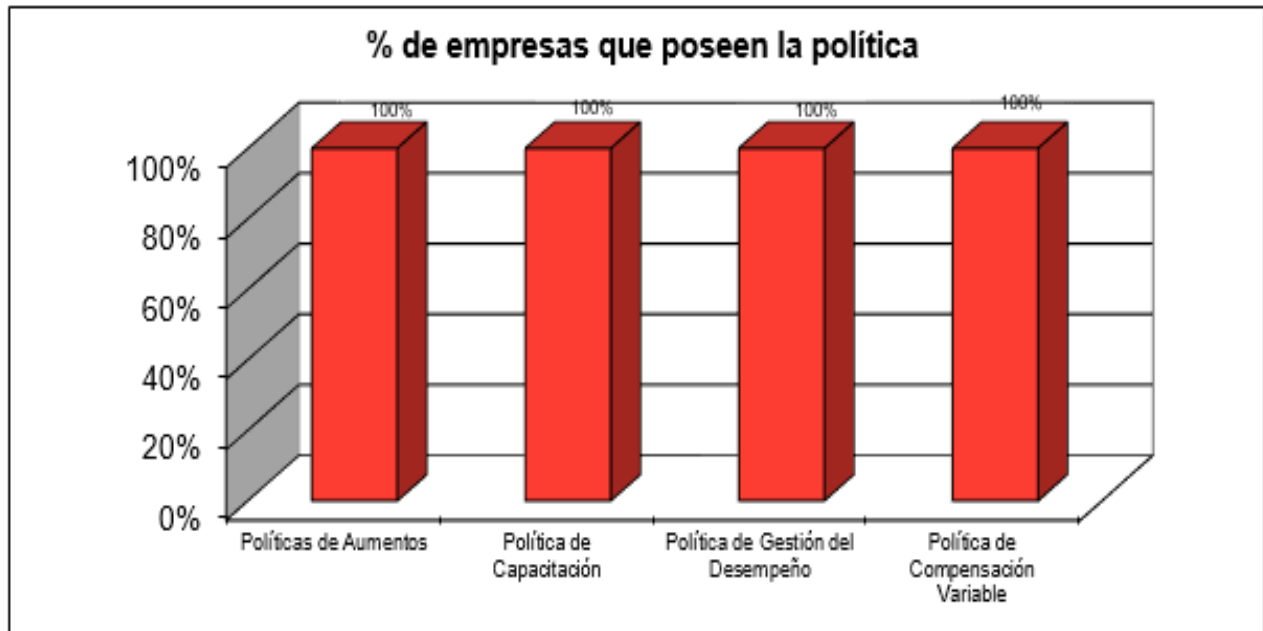
Es de anotar, que la contraprestación para cada cargo obedece a un manual de funciones, con un perfil previamente definido según sus conocimientos, experiencia y competencias requeridos en cada caso. Vale la pena destacar que esta remuneración debe obedecer a una estructura salarial justa, es decir deberá existir una proporcionalidad entre el salario y el cargo en sí mismo.

En segunda instancia, identificamos la Compensación Variable, es aquella que está condicionada a los resultados organizacionales tanto individuales como de equipo de trabajo, es decir; en la medida en que aumente el nivel de motivación, en esa misma medida aumenta el nivel de productividad y por ende se garantiza el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este sistema de compensación variable, se encuentra a disposición de los servidores, así como los mecanismos y procedimientos para ser otorgados. Estos pueden ser a corto o a largo plazo y se encuentra representada en incentivos, comisiones, primas, bonos entre otros.

En lo referente a la compensación en términos de beneficios y reconocimientos Políticas de Compensación (ejemplo de cómo se comportan las políticas en una muestra de empresas de un estudio especial de compensación realizado 2016.)

Figura. 27

Ejemplo de Políticas de Compensación Implementadas



Nota: (PricewaterhouseCoopers, 2016)

Objetivo Específico 2. Identificar alternativas de salario emocional que permitan estabilidad en el entorno familiar y laboral.

Incentivar a los servidores a contribuir en el logro de los objetivos y metas propuestos en la estrategia organizacional

Si se tiene en cuenta que el nivel de compromiso de un individuo dentro de una organización depende del grado de reciprocidad en términos de bienestar brindado por ésta no sólo al servidor como tal sino extensivo a sus familias.

“La cultura de reconocimiento es muy importante para nosotros, ya que es esto lo que nos mantiene conectados, entendiendo nuestro impacto e incentivándonos para ir más allá. Spark es nuestro programa de reconocimiento que permite que enviemos tarjetas electrónicas, puntos que pueden ser acumulados para canjearlos por artículos a cualquier persona o equipo de Novartis.

Nuestra visión en diversidad e inclusión es realmente vivirla en Novartis. Tenemos 3 prioridades definidas: equidad, inclusión y sociedad. Trabajamos por crear un ambiente diverso, equitativo e inclusivo que trate a todos nuestros colaboradores con dignidad y respeto".

<https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/esta-es-la-multinacional-que-contrata-a-embarazadas-y-personas-sin-importar-la-edad/202113/>

Algunos ejemplos de paquetes de salario emocional adoptados por algunas multinacionales: (UNILEVER ANDINA, YANBAL, MOVISTAR Y SKANDIA entre otras).

- ✓ **Rooming:** Para los servidores que trabajan desde casa, la compañía aporta un monto en dinero (previamente acordado) mensual para ayuda de telefonía e internet.
- ✓ **Auxilio de alimentación:** La compañía concede un auxilio de \$215.000 ya que estando en casa no se utiliza el servicio de casino de la empresa.
- ✓ **Mamá a Bordo:** Les suministran un portátil por tres meses para que pueda trabajar desde la casa y una vez haya nacido el bebé les adaptan cámaras para que la mamá tenga el control desde la oficina a través de este medio; así mismo, otorgan a los padres cinco (5) días adicionales y una ancha por un monto equitativo determinado, por la llegada del nuevo hijo.
- ✓ **Productos de la empresa:** Descuento en productos de la empresa del 60% al 70%.
- ✓ **Viernes Flexible:** se concede medio día cuando el lunes es festivo, siempre que no afecte las actividades propias del cargo.
- ✓ **Cajero electrónico:** Dentro de sus instalaciones cuenta con cajero electrónico.
- ✓ **Día del cumpleaños:** Se otorga día libre.
- ✓ **Salidas recreativas:** Se programan salidas ecológicas periódicamente.

- ✓ **Días de Navidad o Año Nuevo:** Se conceden dos días en estas fechas según la selección del funcionario.
- ✓ **Vacaciones:** Dos días adicionales por periodo completo de vacaciones.
- ✓ **Tiempo para Ti:** La compañía le da hasta 4 medios días al año al empleado para que lo disfrute en eventos familiares.

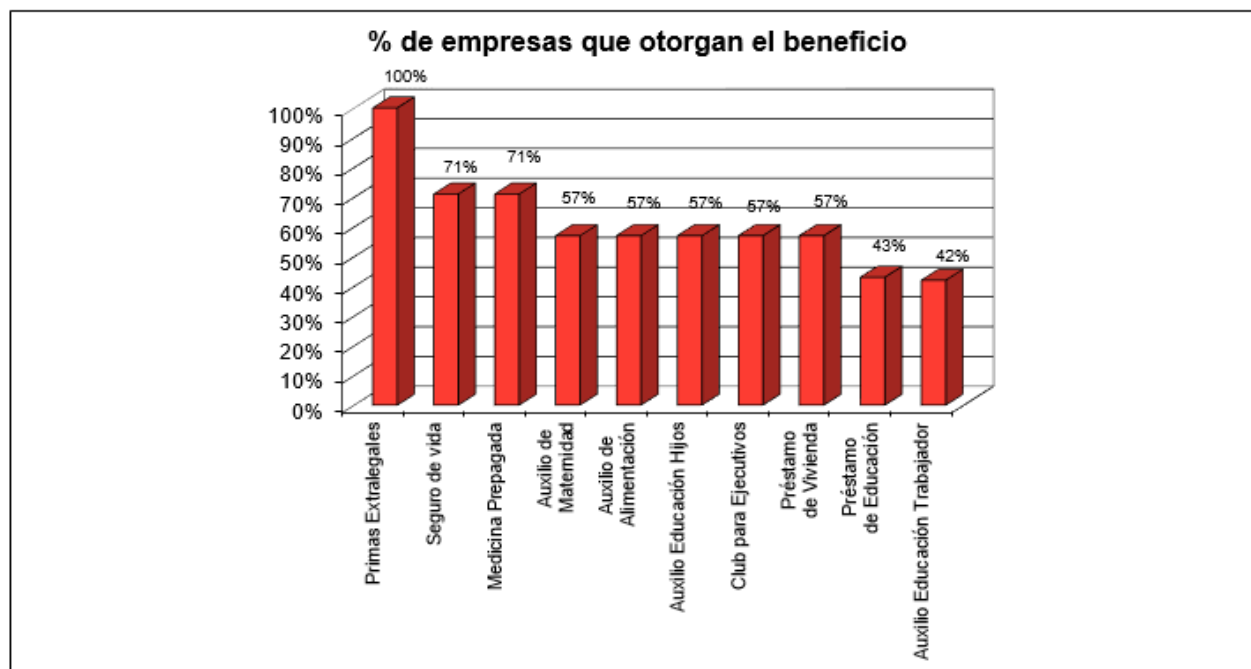
Objetivo Específico 3. Conocer las principales estrategias de compensación que maneja el sector privado.

Acorde a las políticas de compensación discrecionales en cada organización, presentan un portafolio de servicios acorde a sus capacidades y a su nivel, normalmente en las Multinacionales presentan una serie de beneficios a sus colaboradores para que escojan entre los más llamativos o beneficiosos para su calidad de vida o entorno familiar. En estos beneficios se contempla un porcentaje (%) de la RTM (Remuneración Total Mensual) o un monto que estipula la organización como otras formas de pago. Cuando se define un porcentaje (%) de beneficios, por lo general es igual o menor del 30% sobre la RTM.

En la figura No.22 se presenta un ejemplo de estrategias de compensación y modelos de beneficios flexibles adoptados por algunas multinacionales entre ellas Nestlé, Unilever Andina, Yanbal y Skandia entre otros.

Figura. 28

Ejemplo de Beneficios Adicionales



Nota: Estudio salarial de compensación (PricewaterhouseCoopers, 2016)

Algunos ejemplos de Beneficios adicionales:

- ✓ Sodexo de Gasolina.
- ✓ Tarjeta Compensar Vales de Alimentación.
- ✓ Pólizas de Vehículo.
- ✓ Auxilio Monetario Educativo.
- ✓ Transporte.
- ✓ Medicina Prepagada
- ✓ Club privado para ejecutivos.
- ✓ Asignación de vehículo (Nivel Presidente y Vicepresidente).
- ✓ Medicina Prepagada (Ejecutivos nivel I y II).
- ✓ Seguro de Vida (100% población)

7 ANÁLISIS DE RESULTADOS

7.1 Análisis estadístico de instrumento de medición encuesta de percepción sobre calidad de vida laboral

A partir de la encuesta aplicada como instrumento de medición sobre percepción sobre la Calidad de Vida Laboral, en la primera parte ubicamos información general en las primeras siete (7) preguntas, para caracterizar la población mediante la obtención de datos demográficos tales como: cargo, sexo, edad, nivel de escolaridad tipo de vinculación laboral y para efectos de las tres variables que abordamos, también se incluyó el número de hijos mayores de 18 años.

En la segunda parte encontramos información sobre la percepción relacionada con las variables de compensación y beneficios adicionales enfocada en cuatro programas específicos como son: salud, educación, vivienda y capacitación respectivamente.

De igual manera, en la tercera parte se hace referencia al conocimiento sobre beneficios adicionales y la preferencia sobre los mismos.

Este instrumento por 36 personas de siete (7) empresas distintas de diferentes niveles organizacionales como se observa en la siguiente tabla:

Tabla. 4

Resultado tabulación instrumento de medición

| MARCA TEMPORAL | EMPRESA PARA LA QUE TRABAJA | CARGO | SEXO | EDAD |
|--------------------|-----------------------------------|----------------------------------|------|--------|
| 7/8/2021 13:19:01 | Prueba | Prueba | F | Prueba |
| 7/10/2021 20:32:30 | AGM Salud | Analista de nómina | F | 40 |
| 7/10/2021 20:36:05 | Soco telecomunicaciones | Radioperador | F | 40 |
| 7/10/2021 20:41:45 | Spira | Lider Sistemas | M | 37 |
| 7/10/2021 20:52:48 | Claro | Analista de Proyectos | F | 44 |
| 7/10/2021 21:07:56 | Wm wireless & mobile sas | Analista de impuestos | M | 41 |
| 7/10/2021 21:10:56 | ICOLTRANS SAS | Directora Administrativa | F | 53 |
| 7/10/2021 22:40:33 | AGROPECUARIA LA SULTANA | Coord HSEQ | F | 27 |
| 7/13/2021 9:21:22 | ICOLTRANS SAS | ASISTENTE GH | F | 25 |
| 7/13/2021 9:23:31 | ICOLTRANS | PRACTICANTE G.H | F | 20 |
| 7/13/2021 9:35:23 | Icoltrans | Asistente de gestión humana | F | 28 |
| 7/13/2021 9:36:10 | INANTRA | Director Operativo Nacional | M | 38 |
| 7/13/2021 12:39:27 | Bluesoft Technology | Analista senior de pruebas | M | 33 |
| 7/13/2021 17:01:04 | Club Campestre El Rancho | Director de Gestión Humana | M | 52 |
| 7/14/2021 16:45:33 | KAIROS CONSULTING SERVICES S.A.S. | CONSULTOR | M | 56 |
| 7/14/2021 17:30:36 | FGS FONDO DE GARANTIAS SA | PROFESIONAL ADMINISTRATIVO | F | 30 |
| 7/15/2021 0:05:45 | FGS FONDO DE GARANTIAS S.A | COORDINADORA DE COBRANZAS | F | 34 |
| 7/15/2021 8:51:33 | Samsung SDS | Sugerente de de Recursos humanos | F | 33 |

| MARCA TEMPORAL | EMPRESA PARA LA QUE TRABAJA | CARGO | SEXO | EDAD |
|--------------------|-----------------------------|---------------------------------|------|------|
| 7/15/2021 12:48:47 | Softland Colombia SAs | Dirección de Base Instalada Erp | F | 40 |
| 7/15/2021 13:11:31 | Almacontact | Asesor | M | 30 |
| 7/15/2021 13:26:02 | Almacontac | Asesora de servicio al cliente | F | 22 |
| 7/15/2021 13:34:55 | Almacontac | Asesor call center | M | 29 |
| 7/15/2021 13:39:15 | Almacontac | Asesor | M | 23 |
| 7/15/2021 13:45:42 | Almacontact | Asesor servicio al cliente | F | 33 |
| 7/15/2021 14:46:26 | Almacontact | Asesor | F | 22 |
| 7/15/2021 14:47:18 | Aldia logística | Asesora servicio al cliente | F | 34 |
| 7/15/2021 16:38:01 | Almacontac | Asesor | M | 22 |
| 7/15/2021 17:08:32 | Quick | Consultor comercial | F | 30 |
| 7/15/2021 17:11:04 | Almacontact | Aesora | F | 27 |
| 7/15/2021 17:24:56 | Almacontact | Asesor | F | 44 |
| 7/15/2021 18:14:47 | PwC | Gerente | M | 49 |
| 7/15/2021 18:38:31 | Almacontact | Asesor servicio al cliente | F | 44 |
| 7/15/2021 18:52:10 | Bbva | Ejecutiva Pyme | F | 35 |
| 7/15/2021 21:36:09 | Almacontact | Asesor servicio al cliente | M | 21 |
| 7/15/2021 23:01:15 | Fedesoft | Directora Financiera | F | 30 |
| 7/16/2021 11:11:21 | almacontac | Asesor | M | 36 |
| | | | | |

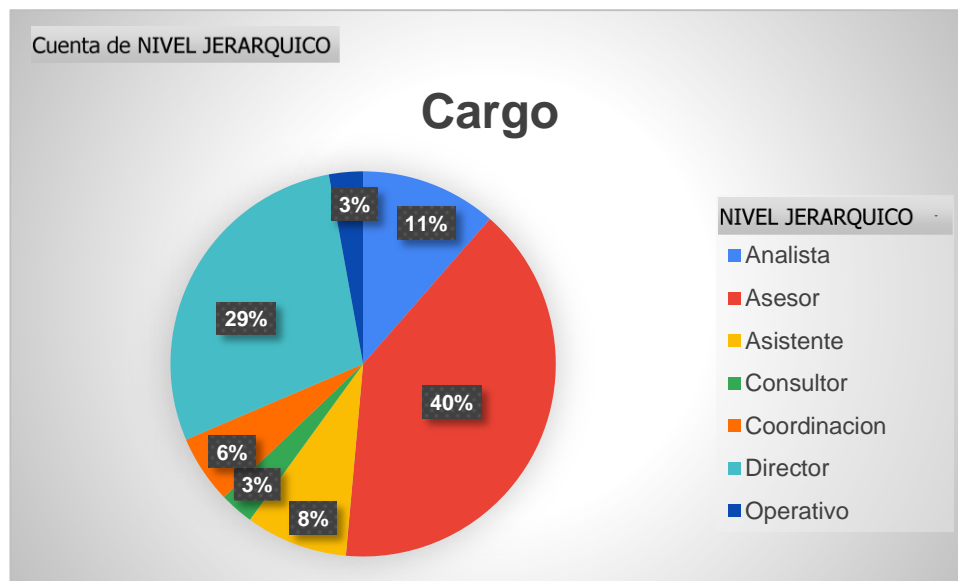
Nota: herramienta Google – Forms

La encuesta se diligenció durante el periodo comprendido entre el 8 y el 16 de julio de 2021 mediante un FORMS de la herramienta GOOGLE compartido en el siguiente link <https://docs.google.com/forms/d/1OhqTN3LIU6-KHQzd5cSE-Re0CEUG9Y5anBcNLUwea4w/edit?ts=60d9207c>

En ese orden de ideas, a partir de las gráficas y la tabulación de la encuesta, se da inicio al análisis en cada una de las gráficas en el orden anteriormente mencionado.

Figura 29

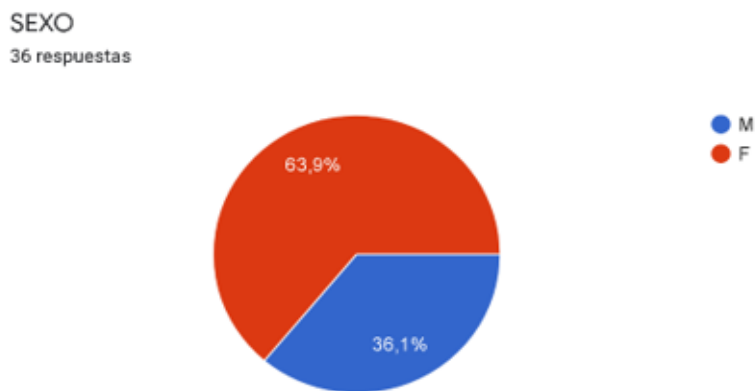
CARGO – NIVELES DE JERARQUÍA ORGANIZACIONAL



Descripción: A partir de esta distribución demográfica de la muestra, se puede evidenciar que la mayor población que participó en la encuesta está en un nivel asesor con un 40%, seguido de analistas, sin dejar de lado que a opinión de todos los niveles jerárquicos corporativos fueron tenidos en cuenta-

Figura_30

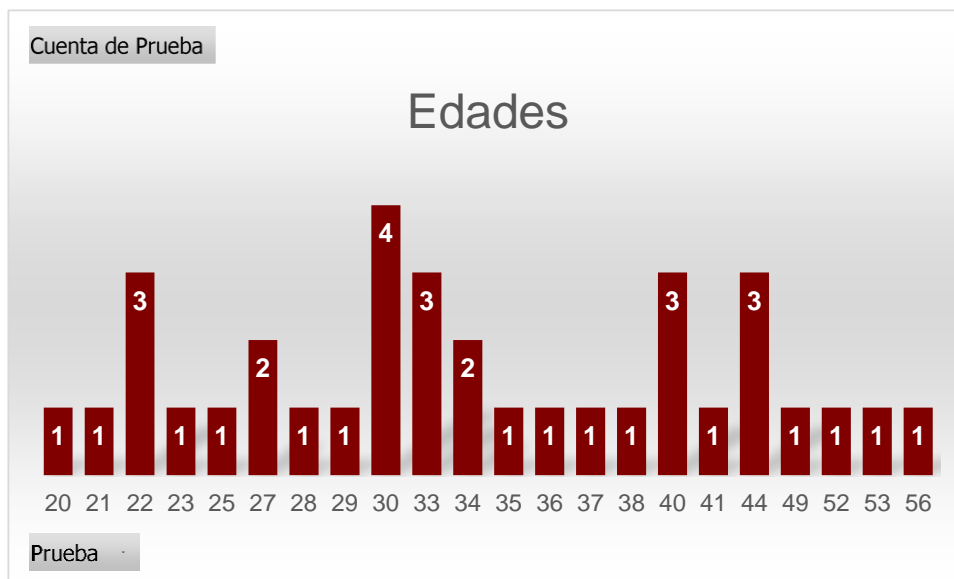
Población Masculina y Femenina – objeto de estudio



Descripción: En la anterior gráfica de las 36 personas encuestadas un 63,9% corresponden a mujeres y el 36,1% hombres

Figura 31

Promedio de Edad



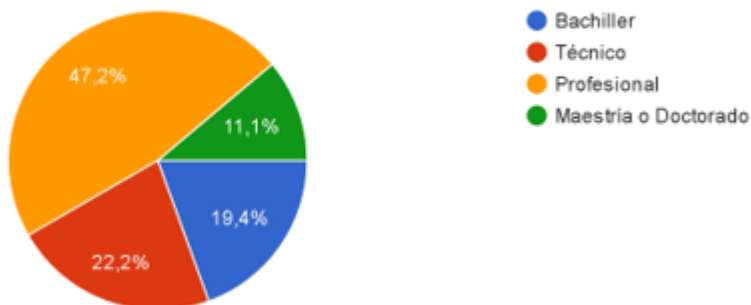
Descripción: Es esta información observamos que el promedio de las edades oscila entre los 30 y 35 años, pero el rango se aplicó a población de 20 a 60 años

Figura 32

NIVEL DE ESCOLARIDAD

NIVEL DE ESCOLARIDAD

36 respuestas



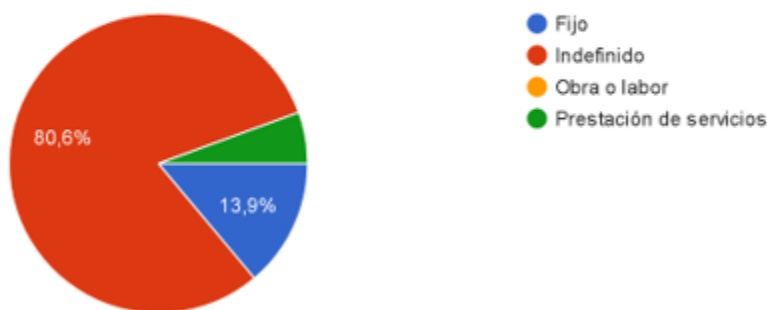
Descripción: En el gráfico de escolaridad el 47,2% de la población es profesional y el 22,2% técnico o tecnólogo, lo que evidencia un nivel superior de formación frente a la población a la cual se le aplicó la encuesta.

Figura 33

TIPO DE VINCULACIÓN LABORAL

TIPO DE CONTRATO

36 respuestas



Descripción: A partir de estos datos evidenciamos que un 80,5% de la población encuestada, cuenta con una vinculación laboral de contrato a término indefinido, seguido de un 13,9% vinculado a término fijo y 2 funcionarios vinculados por contrato de prestación de servicios equivalente a un 5,6%.

En ese sentido el contrato a término indefinido abarca un mayor porcentaje, significa entonces, que las entidades participantes en esta muestra, garantizan un buen nivel de estabilidad y permanencia ya que están dispuestas a asumir un rubro importante de carga prestacional, sobre la base de, que si bien es cierto, la contratación a término fijo es menor, este tipo de contratación según el Código Sustantivo del Trabajo en su **artículo 46** “*Si antes de la fecha del vencimiento del término estipulado, ninguna de las partes avisare por escrito a la otra su determinación de no prorrogar el contrato, con una antelación no inferior a treinta (30) días, éste se entenderá renovado por un período igual al inicialmente pactado, y así sucesivamente.*” (Ministerio de Protección Social , 2011).

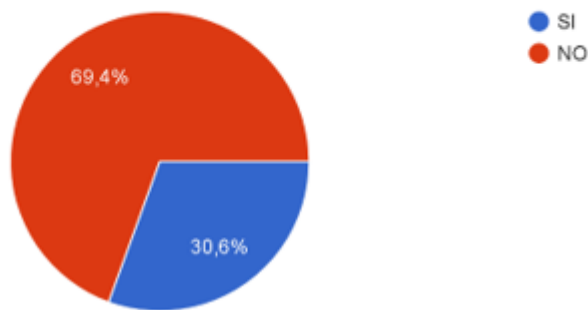
En el sector privado a diferencia de las entidades del sector público la contratación por prestación de servicios es mínima teniendo en cuenta que para este caso es únicamente del 5,6%.

Figura 34

PORCENTAJE DE POBLACIÓN CON HIJOS MENORES DE EDAD

¿TIENE USTED HIJOS MENORES DE 18 AÑOS?

36 respuestas



Descripción: La mayor parte de la población encuestada un 69,4% no tiene hijos lo que también es importante al momento de analizar los programas y actividades familiares que incluyen hijos menores de 18 años.

Figura 35

PLAN COMPLEMENTARIO DE SALUD

¿A USTED LE GUSTARIA QUE SU EMPRESA LE OFREZCA UN PLAN COMPLEMENTARIO DE SALUD?

¿CUAL?

36 respuestas



Descripción: Dada la condición actual de pandemia, sin duda alguna el tema de la salud cobra un papel representativo en términos de prioridades, es así como el **61,1%** deja manifiesto su interés en adquisición de planes de medicina prepagada, que incluye diversidad de privilegios tales como: Apoyo diagnóstico en red especializada, atención domiciliaria, atención ambulatoria preferencial (centros médicos exclusivos), atención hospitalaria en red definida y clara, mejores tiempos de respuesta en acceso a citas médicas, acceso directo a todas la especialidades, atención hospitalaria preferencial (habitación individual y clínicas VIP), así como, acceso directo a especialista, acceso directo a todas las subespecialidades.

Seguido por un **22,2%** que le apunta al Plan complementario de Salud que incluye apoyo diagnóstico en red especializada, atención domiciliaria, atención ambulatoria preferencial (centros médicos exclusivos), también incluye atención hospitalaria en red definida y clara, mejores tiempos de respuesta en acceso a citas médicas. Sin embargo, para un **8,3%** su preferencia es por servicio de Médico Domiciliario mientras que un **5,6%** no manifiesta ninguna preferencia y el **2,8%** prefiere el servicio de urgencias.

Figura 36

PLAN DE EDUCACIÓN – AUXILIO EDUCATIVO

¿LE GUSTARÍA QUE SU EMPRESA APOYARA EL ESTUDIO FORMAL E INFORMAL DE SUS COLABORADORES Y SUS FAMILIAS CON UN AUXILIO EDUCATIVO?

36 respuestas



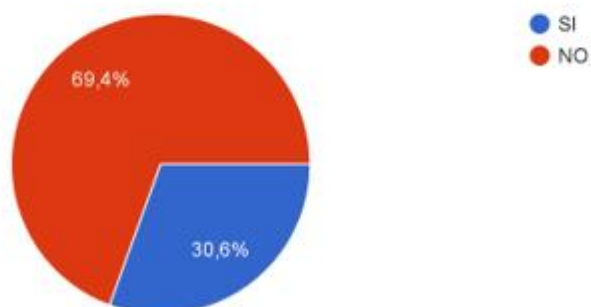
Descripción: La pregunta anterior está directamente relacionada con los programas educativos que ofrecen las empresas a las que pertenecen, a la pregunta que si le gustaría que su empresa apoyara el estudio formal e informal de sus colaboradores y familias con algún tipo de auxilio educativo, el mayor porcentaje se inclinó por el apoyo 100% para cursos, diplomados, seminarios, lo cual impacta de manera directa el que hacer de sus funciones y mejora la productividad, seguido al mayor puntaje se encuentra el gusto por el apoyo del 50% para estudios de pregrado, si bien la mayor población encuestada ya cuenta con estudios superiores consideran en segundo lugar importante incentivar este tipo de apoyos.

Figura 37

CRÉDITOS EDUCATIVOS

¿SU EMPRESA CUENTA CON PRESTAMOS EDUCATIVOS PARA USTED Y SUS HIJOS?

36 respuestas



Descripción: La contribución con el desarrollo profesional de los colaboradores es considerada en el ámbito organizacional no sólo como parte del bienestar laboral sino de la responsabilidad social empresarial, en esta muestra un **69,4%** no cuenta con préstamos educativos, lo que significa que centran el beneficio en un porcentaje determinado de auxilio educativo si hacemos un comparativo con la gráfica anterior en dónde todas las empresas participan de los auxilios de manera distinta. Es de anotar que el **30.6%** otorga beneficio a nivel de préstamo educativo. Es de anotar que, en este tipo de beneficio, existen algunos condicionantes en el sentido de que se otorga cuando se trata de programas de educación formal y para entidades debidamente certificadas o aprobadas por el Ministerio de Educación. Adicionalmente es requerimiento por política que esta capacitación esté directamente relacionada con la misionalidad de la empresa; tampoco hace parte de este beneficio los valores adicionales por recuperación de materias o cursos vacacionales.

Figura 38

POBLACIÓN CON VIVIENDA PROPIA



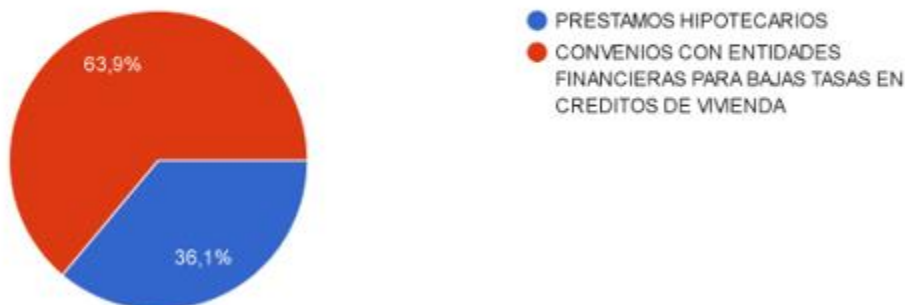
Descripción: En el gráfico de vivienda propia la mayor cantidad de población encuestada con un **63,9%**, aún no cuenta con vivienda propia, lo que es un insumo importante para desarrollar como parte de los programas de mejora de calidad en las empresas ya que la vivienda es un factor importante y de estabilidad en la vida de los trabajadores

Figura 39

APOYO PARA ADQUISICIÓN DE VIVIENDA

¿LE GUSTARIA QUE SU EMPRESA CONTARA CON APOYO PARA LA ADQUISICION DE VIVIENDA?

36 respuestas



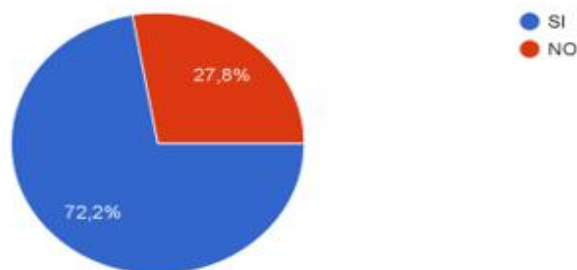
Descripción: Tratándose de beneficiar a los funcionarios y sus familias, en lo que respecta a la adquisición de vivienda, las organizaciones han incorporado mecanismos facilitadores para ofrecer este recurso mediante convenios corporativos con Cajas de Compensación, el Fondo Nacional del Ahorro o diversas entidades del orden financiero, es por ello que el **63,9** prefiere el trámite desde los convenios entre otras entidades y la organización para la cual trabajan; es por ello que sólo el **36,1%** manifiesta su preferencia por préstamos hipotecarios directamente con la organización ya que se necesitan esfuerzos presupuestales bastante representativos y en términos de trámites y documentación es más dispendioso.

Figura 40

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

¿PERIODICAMENTE CUENTA USTED CON PLANES DE CAPACITACION PARA EL DESEMPEÑO DE LAS LABORES ASOCIADAS A SU CARGO?

36 respuestas



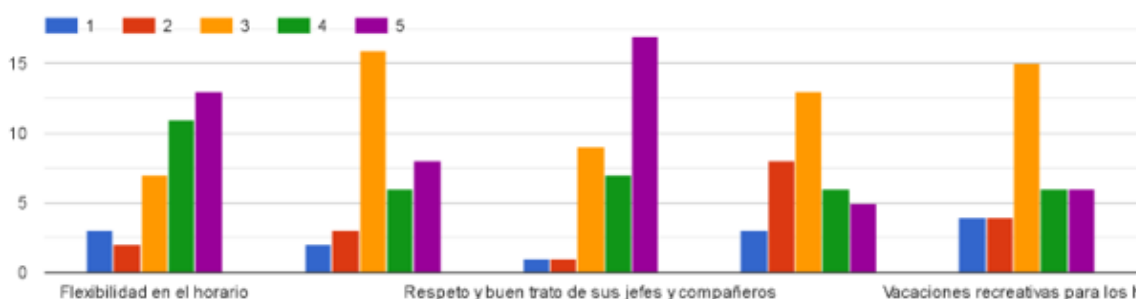
Descripción: La gráfica 12 nos muestra la importancia que tienen en las empresas a las que pertenece la población encuestada, de mantener al personal capacitado, actualizado

y entrenado en lo referente a sus funciones y desempeño laboral, lo cual va en línea con el apoyo a través de cursos y Diplomados referentes a su quehacer técnico, impactando a la empresa a través de la mejora de su productividad y al colaborador

Figura 41

PREFERENCIA EN BENEFICIOS

SEGUN SU CRITERIO, CALIFIQUE DE 1 A 5 CUAL DE LOS SIGUIENTES BENEFICIOS ES DE SU PREFERENCIA: DONDE 1 ES MENOS IMPORTANTE Y 5 ES MAS IMPORTANTE



Descripción: Dentro de la encuesta se solicitó a los participantes que calificaran en una lista de beneficios con un rango de 1 a 5 siendo 5 el que mas le guste, dentro de este listado se les preguntó por:

- Flexibilidad en el horario
- Espacios o actividades de esparcimiento y recreación
- Respeto y buen trato de los jefes y compañeros
- Actividades empresariales que involucren a su familia
- Vacaciones recreativas para los hijos

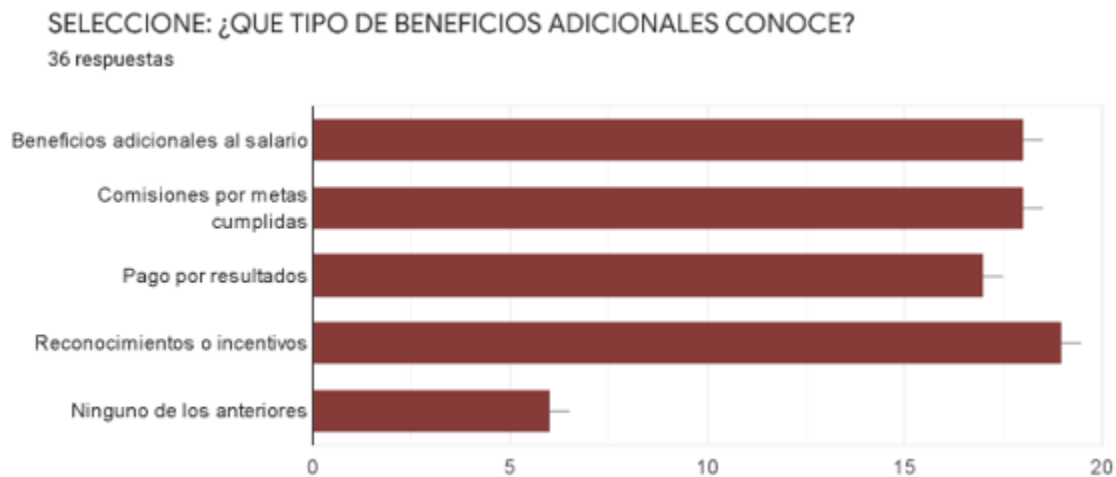
La actividad que mayor puntaje obtuvo siendo 5 su calificación mas alta corresponde al respeto y buen trato de sus jefes y compañeros, es evidente que esto impacta directamente no solo el clima laboral sino la estabilidad y bienestar del colaborador. El respeto hoy en día se ha convertido en eje fundamental de un trabajo ameno, que reduce riesgo de enfermedades laborales derivadas del estrés y mantiene una alta motivación.

En siguiente lugar encontramos la flexibilidad en el horario como el segundo beneficio de mayor gusto, en la actualidad el desarrollo de programas cuenta con beneficios de horarios asignados por cumplimiento y productividad.

Y en un nivel intermedio encontramos los espacios y actividades de esparcimiento y recreación

Figura 42

BENEFICIOS ADICIONALES



Descripción: A la pregunta de qué otros beneficios adicionales conoce, la mayoría de los encuestados identifica los reconocimientos o incentivos los cuales son comunes en las empresas para resaltar el desempeño, en segundo y tercer lugar con un puntaje igual se encuentran los beneficios adicionales al salario llamadas bonificaciones y comisiones por metas cumplidas que muchas veces se aplica a las áreas comerciales.

8 DISEÑO METODOLÓGICO

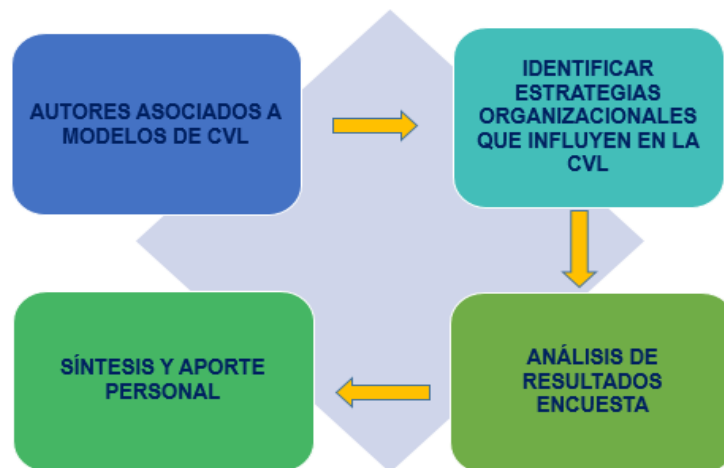
En el entendido de que para las organizaciones el tema de CVL ha cobrado gran importancia con el paso del tiempo, conscientes de la afectación que tiene el entorno laboral en el resultado satisfactorio de la gestión de la entidad.

En ese sentido, y con el propósito de que el factor humano se tenga en cuenta no solamente para generar resultados sino para garantizarle un ambiente laboral cálido, agradable y satisfactorio, la investigación de este tema está direccionada a la identificación de factores que permitan lograr un alto índice de la calidad de vida de los individuos para potencializar su desempeño y la forma como impacta en los resultados organizacionales.

Para desarrollar este tema se propone un enfoque teórico-práctico, para lo cual se hace necesario utilizar herramientas de apoyo tales como, autores asociados al tema de modelos de CVL, identificación de estrategias organizacionales de influencia en la CVL, encuesta como instrumento de medición, análisis de resultados y aporte personal.

Figura. 43

Proceso Metodológico Propuesto

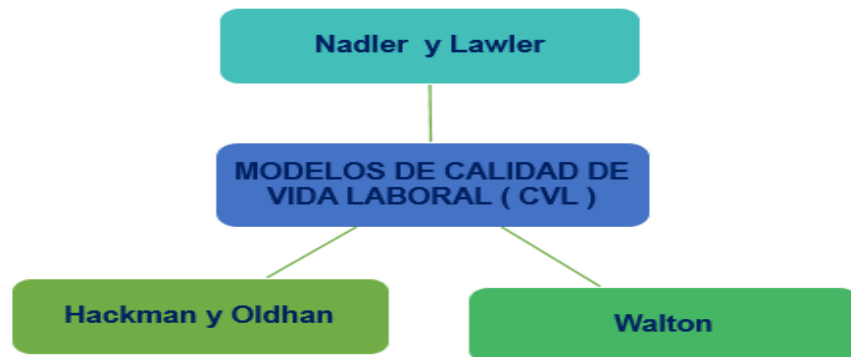


Nota: Elaboración propia

En ese orden de ideas, para el desarrollo del presente trabajo en el diseño metodológico aplicado, hemos incluido **factores de investigación teórica**, inicialmente mediante la identificación de Modelos de CVL con tres de sus principales autores, como se identifica en la figura 24

Figura. 44

Principales autores de Modelos de CV



Nota: Elaboración propia

Así mismo dentro de los **factores descriptivos**, se identificaron y conceptualizaron las Estrategias Organizacionales de según se ilustra en la figura 25

Figura. 45

ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES ABORDADAS



Nota: Elaboración propia

Como **componente experimental** se aplicó un instrumento de medición, por medio de una encuesta debidamente estructurada en una serie de preguntas, dirigida a diferentes entidades entre ellas: Softland Colombia SAS, AGM Salud, Soco Telecomunicaciones, Agropecuaria LA SULTANA, Club Campestre El Rancho, KAIROS CONSULTING SERVICES S.A.S, FGS FONDO DE GARANTIAS S.A, Almacontact, Aldía Logística, todas ellas del sector privado.

Con este instrumento de medición se pretende evaluar la percepción de un grupo de personas con el propósito de identificar las preferencias motivacionales de los individuos en términos de salud, vivienda y educación a todos los niveles organizacionales, logrando una muestra de 37 personas;

Permite, además, recopilar datos e identificar variables de preferencias, en términos de estrategias de compensación y beneficios, que caracterizan a la población objeto de esta investigación la cual puede ser cualitativa o cuantitativa.

9. CONCLUSIONES

En el proceso de la identificación de factores que promuevan la calidad de vida laboral de los trabajadores a partir de la implementación de los sistemas de compensación laboral; en el desarrollo del presente trabajo se ha evidenciado que, frente a un entorno de mercado cambiante, las entidades se ven abocadas al diseño e implementación de estrategias en torno a la calidad de vida laboral tanto hacia el cliente interno como a la organización en sí misma.

En la medida en que se fortalezca la intervención en el campo de bienestar laboral, se contribuye a la salud financiera de las organizaciones desde el punto de vista de los resultados como consecuencia de un desempeño individual enfocado en calidad, eficiencia y efectividad.

La Calidad de Vida Laboral, propicia además un acercamiento entre los líderes de procesos y sus equipos de trabajo fortaleciendo la cooperación institucional entre éstos y la Alta Dirección.

“En países como Colombia es una desilusión seguir creyendo solo en productividad por el número de horas, meses de trabajo que entregas a una compañía.

Si trabajas por un propósito genuino, que te conecta y emociona, y al mismo tiempo puedes cumplir tus sueños personales, con seguridad generarás mayor impacto y se contribuye a una sociedad más humana y equitativa.

No nos preocupa la edad, el género, tus planes de vida, siempre que quieras generar impacto para pacientes, profesionales de la salud, sistema de salud y la sociedad y cuentas con las capacidades requeridas para un rol, las puertas de Novartis estarán abiertas.”

<https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/esta-es-la-multinacional-que-contrata-a-embarazadas-y-personas-sin-importar-la-edad/202113/>

El año 2020 será reconocido por las generaciones subsiguientes como el año de la pandemia, el año en que la vida nos cambió y no vimos avocados a ponerle frente a los problemas y a las nuevas maneras de gestionar el día a día en un mundo dónde la era digital y el teletrabajo cobran gran importancia.

De cara al futuro, consideran que un modelo viable que se puede ajustar a su organización es el de las oficinas híbridas, entendiéndolo como aquel que les permitirá alternar sus actividades laborales entre los tradicionales lugares de trabajo con sus hogares.

"En este panorama, es indispensable que tanto las áreas de recursos humanos y las de tecnología sumen esfuerzos que permitan romper los tradicionales esquemas de trabajo. En una dinámica de trabajo que se está transformando es necesario acudir a las nuevas tecnologías como ejes que permiten configurar sistemas capaces de atraer al mejor recurso humano", concluye Citrix Colombia".

<https://www.portafolio.co/mis-finanzas/que-esperan-los-trabajadores-de-su-entorno-laboral-552913>

Hoy la estrategia de compensación está orientada a mantener y motivar a los empleados y a la flexibilidad de trabajo en cualquier lugar, a cualquier hora con la filosofía de trabajo por resultados.

"Un atractivo bastante interesante para colaboradores y futuros prospectos, quienes anhelan establecer una rutina de trabajo que se adecue a sus necesidades, sin importar el domicilio desde el que las realizan. En este escenario, son las organizaciones que se encuentren en capacidad de poner a los colaboradores en el centro de sus estrategias, las que se consolidarán como las más atractivas para atraer a los mejores talentos" afirma Juan Pablo Villegas Gerente General de Citrix Colombia".

<https://www.portafolio.co/mis-finanzas/que-esperan-los-trabajadores-de-su-entorno-laboral-552913>

En nuestra cultura, en nuestro país es importante que las pequeñas y medianas empresas asuman sin miedo el reto de propiciar bienestar a sus colaboradores; en el

desarrollo de este trabajo hemos identificado estrategias de compensación y beneficios que no implican necesariamente esfuerzos presupuestales representativos; hoy por hoy, las tecnologías de la información nos llevaron a un escenario distinto, dónde a través de las plataformas web nos seguimos viendo, escuchando y produciendo en beneficio de las organizaciones, a pesar de que las reuniones virtuales han dado paso a largas jornadas laborales. Sin embargo, seguimos celebrando fechas importantes, el cumpleaños, por ejemplo, quizá no compartimos una torta, pero enviamos a los funcionarios un “desayuno sorpresa” y desde la reunión virtual allegamos un abrazo que no por ser virtual pierde su calidez. Así pues, la Calidad de Vida Laboral más que un cruce de rubros presupuestales, es una apuesta por la creatividad desde el área de Talento Humano en pro de quienes hacen posible la permanencia de las organizaciones en un mercado altamente competitivo.

10 RECOMENDACIONES

Parte de los desafíos organizacionales de hoy implican la adopción de una política de compensación que permita una retribución justa como reconocimiento a los resultados organizacionales y que impacten de manera directa en los empleados que la integran. Hacer monitoreo periódico a los planes estratégicos del Área de Recursos Humanos a fin de verificar el desarrollo de los programas de motivación, estímulos, capacitación, desarrollo de carrera y todas las actividades que hagan referencia al plan institucional de compensación y beneficios en concordancia con las directrices establecidas frente a este tema.

Para efectos de lo anterior se recomienda la medición periódica de indicadores de gestión, así como los de eficacia con el objeto de verificar la implementación y ejecución de los planes estratégicos institucionales definidos para tal fin.

“Así las cosas, Citrix Colombia en su informe destaca que en el actual entorno laboral la movilidad es un atributo esencial que las oficinas de recursos humanos deben tener muy en cuenta para configurar un modelo de trabajo alineado con las expectativas de los colaboradores.”

<https://www.portafolio.co/mis-finanzas/que-esperan-los-trabajadores-de-su-entorno-laboral-552913>

Cuando se trata de nuevas políticas organizacionales de beneficios y CVL las multinacionales son abanderadas, una de ellas es NOVARTIS, multinacional de la línea farmacéutica que ha generado alto impacto en el mercado por sus estrategias vanguardistas de bienestar e inclusión como se evidenció en un artículo de la revista semana, del cual relacionamos algunos apartes:

¿En qué consiste el programa ‘Elección con responsabilidad’?

No podíamos permitirnos seguir pensando en que el trabajo volvería a ser igual, no solo por covid-19, sino porque descubrimos que hay otras formas de generar impacto, explorar pasiones y tener balance.

Es una nueva filosofía de trabajo que les permite a las personas decidir desde dónde y en qué momento quieren trabajar, de común acuerdo con su jefe y su equipo de trabajo. Consiste en crear la oportunidad para líderes y equipos de tomar nuevas decisiones, y rediseñar la forma como trabajamos juntos en línea con nuestra aspiración cultural de ser Inspirados, Curiosos y Unbossed (sin dominio), liderando nuestro impacto como individuos, equipo y organización.

También hay momentos en que no es posible priorizar mi elección personal, pues el equipo necesita algo diferente. Es ahí donde la confianza de equipo, las conversaciones abiertas y la posibilidad de ser tú misma (o mismo) en el trabajo hacen que el compromiso con el equipo sea total.

“La contratación de mujeres en estado de embarazo es algo admirable, pero va en contra de la tendencia del mercado. ¿Por qué toman esa decisión?

En Novartis la diversidad e inclusión están en el corazón de nuestra cultura única: Inspirados, Curiosos y ‘Unbossed’

Esto ha tomado aún más fuerza en la pandemia cuando todos tuvimos una ventana abierta a conocer la realidad de los otros, sus hogares, familias, temores, etc. Esto nos debe dejar una gran enseñanza del poder que tiene ‘ser yo’ libremente.

Al ser una compañía farmacéutica, para nosotros es muy importante ofrecer herramientas que promuevan el bienestar y la salud de nuestra gente”.

<https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/esta-es-la-multinacional-que-contrata-a-embarazadas-y-personas-sin-importar-la-edad/202113/>

Cuando se habla de Calidad de Vida Laboral en un entorno tan dinámico en términos de culturas, religiones, ideologías y conductas sociales, es de vital importancia enfocar las políticas organizacionales a la inclusión y la aceptación de grupos distintos, como la cultura LGBTI, en dónde no se puede aceptar ningún tipo de discriminación y los beneficios organizacionales otorgados. así como el desarrollo personal y profesional de

los individuos, deben ser de manera equitativa sin ningún distingo de raza o credo. En ese sentido a la luz de una cultura organizacional vanguardista en la medida en que se permita a cada persona ser quien es, (respetando los valores y principios éticos y morales de la organización) en esa medida de bienestar y motivación laboral, los individuos estarán en capacidad de desarrollar su máximo potencial productivo que finalmente se verá reflejado en resultados por equipo y en general en una excelente gestión organizacional.

BIBLIOGRAFIA

- Becerra, L. (9 de noviembre de 2018). Conozca lo planes de salud de las grandes compañías para sus empleados. *La República*.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá D.C.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, D.C.: Mc GRAW-HILL.
- Constitución Política de Colombia*. (s.f.).
- Cruz, J. (2018). *Pensamiento y gestión*. Universidad del Norte.
- Cruz, J. (2018). *Pensamiento y gestión pag.45, 61*. Universidad del Norte.
- Deloitte, university. (2016). *Tendencias Globales del Capital Humano*. Bogotá,D.C.: Human Capital, Deloitte Ases. y Consultores.
- E., D. A. (1983.). *Lawler, III. Quality of work Life: Perspectives and Directions, Organizational Dynamics*. Winter.
- Herzberg, F. (2003). *Una Vez mas ¿Como Motiva Usted A Sus Empleados?, pag 3*. America latina: harvard business review.
- <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/el-plan-de-carrera-como-estrategia-organizacional/> . (s.f.).
- <https://www.gestion.org/que-es-el-clima-organizacional/>. (s.f.).
- Keith Davis y Newstron, J. W. (991. Págs. 445 – 472.). "*Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional*". EEUU: McGraw – Hill 1.
- laura, M. (2019). Firmas que cuentas con programas educativos para sus colaboradores. Obtenido de larepublica.co/alta-gerencia/firmas-que-cuentas-con-programas-educativos-para-sus-colaboradores-2861902
- Laura, M. (2019). Firmas que cuentas con programas educativos para sus colaboradores. *La República*.
- Marciales, L. (15 de mayo de 2019). *La República*.
- Marciales, L. (15 de mayo de 2019). Firmas que cuentas con programas educativos para sus colaboradores. *La República*.
- Ministerio de Protección Social . (2011). *Código Sustantivo del Trabajo* .
- Oldhan., J. H. (1975.). *Development of de Job Diagnostic Survey* . Journal of Applied Psychology.
- Patian Pérez, J. (2017). *Calidad de vida en el trabajo*. Ciudad de México: El Manual Moderno.

- Patlán, J. (2017). *Calidad de vida en el trabajo*. . Ciudad de México: Editorial el manual moderno.
- Peñaloza Navarro, F. M. (1994. págs. 49,96,97,101). "*El Balance Social como instrumento de medición de la Calidad de Vida en la Organización*". *Administradores de Personal*. . Santiago: Universidad de Santiago de Chile.
- PriceWaterhouseCoopers. (2015). *Taller Estratégico de Compensación* . Bogotá, D.C.
- PricewaterhouseCoopers. (2016). *Estudio salarial de compensación*. Bogotá,D.C.
- Roa, V. M. (2017). *La comunicación y los efectos en el clima organizaciona*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16370/Roavillamilmonica2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Salazar Estrada, J. G. (s.f.). Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
- Salazar Estrada, J. G. (2009). Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
- Sierra, C. M. (2011). Tesis Doctoral -Gestión de Recursos Humanos y Retención del Capital Humano. *Análisis De Su Impacto en Los Resultados de Empresas Innovadoras Españolas*. VALLADOLID: UNIVERSIDAD DE VALLADOLID.
- Walton., R. (1973). *Quality of Working Life: What is it?* Sloan Management Review, Vol. 15, No 1, pp 11-21.

GLOSARIO

Calidad De Vida Laboral (CVL): Hace referencia al conjunto de factores que permiten un nivel de satisfacción del individuo como tal y de las organizaciones, estos pueden ser, beneficios recibidos, reconocimiento de los resultados y las posibilidades de desarrollo profesional al interior de la organización.

Nivel De Satisfacción: puede definirse como el grado de conformidad frente a un entorno laboral y sus condiciones de trabajo que impactan directamente en el desempeño del individuo.

Variables Organizacionales: Son aquellos factores sujetos a medición que inciden de manera directa o indirecta en los resultados de la gestión empresarial.

Desarrollo De Carrera: Como estrategia organizacional está definido como un proyecto de formación individual del trabajador cuyo propósito es tratar el curso de su carrera y desarrollo profesional dentro de la organización. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/el-plan-de-carrera-como-estrategia-organizacional/>

Estrategia Organizacional: La Estrategia se concreta a través de herramientas que la consolidan, tales como: la *cadena de valor* que sea coherente, adaptada y con alternativas claras que fortalezcan y consoliden la estrategia. Para que una estrategia sea exitosa, debe estar soportada con imperativos estratégicos y líneas de acción claramente definidas transversales a todos los procesos organizacionales. La estrategia no puede perder de vista la misión, es decir, lo que hacemos y para quien lo hacemos.

Modelo De Pago Fijo: "Es el pago que cada empleado recibe como, salario, bonos, premios y comisiones, es la retribución en dinero o el equivalente al cargo que este ejerce y los servicios que este presta durante determinado tiempo. (Chiavenato, 2002)

Modelo De Pago Variable: (Chiavenato, 2002) "Aquel derivado de las cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios ofrecidos por la organización,

incluye primas adicionales, participación en los resultados, horas extras y el equivalente en efectivo a los servicios y beneficios sociales, ofrecidos por la organización.

Clima Organizacional: Comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores de la empresa, constituyendo el ambiente en donde los empleados desarrollan sus actividades.

<https://www.gestion.org/que-es-el-clima-organizacional/>