



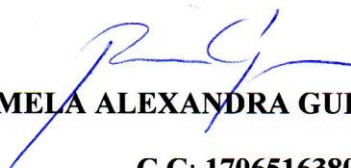
**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**


**DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN**

Yo, **PAMELA ALEXANDRA GUERRA SÁENZ, C.C.: 1706516380** y **MARIELA DEL ROCÍO SOSA PÁEZ, C.C: 1710890136**, autor del trabajo de graduación intitulado: **“IMPACTO DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA CALIDAD DE VIDA DE LOS COLABORADORES Y SU INFLUENCIA EN EL SERVICIO HACIA EL CLIENTE EXTERNO. MUESTRA: OLADE Y PAÍSES MIEMBROS DE LA REGIÓN LATINOAMERICANA Y DEL CARIBE”**, previa la obtención del grado Académico de **MAGISTER DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**, en la Facultad de **Psicología**

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Quito, Octubre 2.015

  
**PAMELA ALEXANDRA GUERRA SÁENZ**  
**C.C: 1706516380**

  
**MARIELA DEL ROCÍO SOSA PÁEZ**  
**C.C: 1710890136**



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

**TESIS PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN DIRECCIÓN  
ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

**IMPACTO DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA CALIDAD DE VIDA DE LOS  
COLABORADORES Y SU INFLUENCIA EN EL SERVICIO HACIA EL CLIENTE  
EXTERNO**

**MUESTRA: OLADE Y PAÍSES MIEMBROS DE LA REGIÓN LATINOAMÉRICA  
Y DEL CARIBE**

**PAMELA GUERRA  
MARIELA SOSA**

**DIRECTOR: JUAN CARLOS CEVALLOS**

**QUITO, 2015**

## **Dedicatoria**

Dedico esta tesis a mi confidente, ejemplo de vida y amiga incondicional, a ti madre por tu invaluable ayuda en la elaboración de este proyecto, gracias por tu bendición y por ser la luz en mi vida.

Mariela Sosa

Este trabajo está dedicado a las dos personas que Dios y la vida me prestaron para encaminar para ser los maravillosos seres humanos en los que se han convertido, mis hijos, mi luz.

Pamela Guerra

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por sostener mi mano y guiar mi camino, a mis padres por su apoyo incondicional, a mi esposo e hijo por su amor y comprensión, a Juan Carlos Cevallos por su asesoramiento profesional para consecución de esta tesis, a mi amiga y compañera Pamela Guerra quien me ha enseñado el valor de la perseverancia.

Mariela Sosa

Agradezco a mi amiga y compañera Mariela Sosa, quien formó parte importante en mi crecimiento personal y profesional durante los años de estudio y realización de este trabajo de tesis. A mi familia, de quienes recibí apoyo incondicional y a Juan Carlos Cevallos, quien sembró en mí la necesidad de ver el manejo de los recursos humanos como una fuente inagotable de posibilidades de crecimiento.

Pamela Guerra

## Contenido

Resumen ejecutivo.....	1
Abstract.....	3
Capítulo 1 .....	5
1. Introducción.....	5
1.1 Datos de la organización .....	5
1.2 Objetivo de la organización.....	6
1.3 Misión y visión.....	6
1.3.1 Misión. ....	6
1.3.2 Visión. ....	6
1.4 Objetivos estratégicos de OLADE .....	6
1.5 Organigrama.....	7
1.6 Planteamiento del problema .....	8
1.7 Justificación.....	9
1.8 Objetivos de la investigación .....	10
1.8.1 Objetivo general.....	10
1.8.2 Objetivos específicos. ....	10
1.8.3 Hipótesis. ....	10
1.8.4 Metodología. ....	10
Capítulo 2 .....	12
2 Antecedentes y conceptos.....	12
2.1 Salario emocional .....	12
2.2 Calidad de vida.....	19
2.3 Índice de calidad de vida en Latinoamérica y el Ecuador .....	22
2.4 Retención de personal .....	29
Capítulo 3 .....	33
3 Marco metodológico.....	33
3.1 Análisis de hipótesis y variables .....	33
3.2 Desarrollo y aplicación de encuestas.....	35
3.2.1 Metodología. ....	35
3.2.2 Técnicas e instrumentos.....	35
3.3 Aplicación de la encuesta salario emocional.....	36
3.3.1 Análisis de los resultados de la encuesta de salario emocional aplicada en el año 2014 a los colaboradores de OLADE.....	36
3.4 Análisis de los resultados de la encuesta de satisfacción laboral aplicada en el año 2014 a los colaboradores de OLADE.....	57
3.4.1 Aceptación de la encuesta.....	58
3.4.2 Tabulación de los resultados. ....	59
3.4.3 Análisis de los resultados de la encuesta de satisfacción al cliente aplicada en el año 2014 a los clientes externos de OLADE.....	64
3.5 Comprobación de la hipótesis .....	74
Capítulo 4 .....	75

4	Propuesta .....	75
4.1	Inclusión del salario emocional en el plan de compensaciones de OLADE .....	75
4.1.1	Objetivos de la propuesta.....	75
4.1.2	Planes de conciliación de la vida profesional y personal.....	78
4.1.3	Programas personalizados de formación técnica y de gestión, modalidad presencial, on line, blended, etc.....	78
4.1.4	Programas o medidas de apoyo a la maternidad.....	78
4.1.5	Ayudas para hijos .....	78
4.1.6	Análisis de los factores motivantes.....	79
4.2	Plan de salario emocional en base al resultado de las encuestas para mejorar la calidad de vida de los colaboradores.....	80
4.2.1	Desarrollo del plan de salario emocional.....	81
4.3	Plan de compensación salarial estratégico .....	85
4.3.1	Sistema de Compensaciones .....	86
4.3.2	Desarrollo e Implantación.....	88
4.3.3	Ventajas .....	94
4.3.4	Desventajas .....	95
4.4	Técnicas de retención de clientes internos y externos.....	95
4.4.1	Técnicas de retención de clientes internos.....	95
4.5	Estrategias de retención del cliente interno en base al mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores.....	105
4.5.1	Estrategias de retención del cliente externo.....	110
4.6	Estándares de calidad en el servicio al cliente externo .....	113
4.6.1	Métodos de aplicación de los estándares de calidad en el servicio al cliente externo en OLADE.....	115
	Capítulo 5 .....	117
5	Conclusiones y Recomendaciones .....	117
5.1	Conclusiones .....	117
5.2	Recomendaciones.....	118
	Bibliografía.....	119
	Anexos.....	121
	Glosario .....	150

## Índice de cuadros

Cuadro 1 Análisis de variables .....	34
Cuadro 2 Técnicas e instrumentos.....	35
Cuadro 3 Respuestas pregunta 1.....	37
Cuadro 4 Respuesta pregunta 2 .....	38
Cuadro 5 Beneficios en flexibilidad de tiempo .....	38
Cuadro 6 Respuesta pregunta 4 .....	40
Cuadro 7 Respuesta pregunta 5 .....	41
Cuadro 8 Respuesta pregunta 6 .....	42
Cuadro 9 Respuesta pregunta 7 .....	43
Cuadro 10 Respuesta pregunta 8 .....	44
Cuadro 11 Respuesta pregunta 9 .....	45
Cuadro 12 Respuesta pregunta 10 .....	46
Cuadro 13 Respuesta pregunta 11 .....	47
Cuadro 14 Respuesta pregunta 12 .....	48
Cuadro 15 Respuesta pregunta 13 .....	49
Cuadro 16 Respuesta pregunta 13 .....	50
Cuadro 17 Respuesta pregunta 14 .....	51
Cuadro 18 Respuesta pregunta 15 .....	52
Cuadro 19 Respuesta pregunta 16 .....	53
Cuadro 20 Resumen de respuestas encuesta satisfacción laboral.....	62
Cuadro 21 Productos de OLADE .....	64
Cuadro 22 Respuestas por País a la Encuesta de Satisfacción al Cliente de OLADE .....	65
Cuadro 23 Participantes a los cursos virtuales impartidos en OLADE.....	73
Cuadro 24 Análisis de los factores motivantes del personal de OLADE .....	76
Cuadro 25 Beneficios del Salario Emocional.....	77
Cuadro 26 Modelo Estratégico de la inclusión del Salario Emocional .....	82
Cuadro 27 Sistema de compensaciones.....	87
Cuadro 28 Asignación de Metas y Reconocimiento.....	92
Cuadro 29 Enfoque estratégico de la compensación emocional .....	94
Cuadro 30 Indicadores de atracción .....	97
Cuadro 31 Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo .....	99
Cuadro 32 Costo de Selección OLADE .....	100
Cuadro 33 Jerarquización de las necesidades.....	105
Cuadro 34 Identificación de factores de necesidades y fuentes de satisfacción.....	106
Cuadro 35 Distribución porcentual de los factores de retención.....	107
Cuadro 36 Factores que influyen en la satisfacción del cliente externo.....	112

## Índice de gráficos

Gráfico 1 IDH Promedio correspondiente a los países miembros de OLADE .....	23
Gráfico 2 Categorización de los empleados .....	30
Gráfico 3 Pregunta 1 encuesta salario emocional.....	37
Gráfico 4 Identificación de beneficios de flexibilidad de tiempo que ofrece la organización ..	37
Gráfico 5 Pregunta 2 encuesta salario emocional.....	38
Gráfico 6 Pregunta 3 encuesta salario emocional.....	39
Gráfico 7 Respuestas pregunta 3 .....	39
Gráfico 8 Beneficios en Balance Vida / Trabajo .....	39
Gráfico 9 Pregunta 4 encuesta salario emocional.....	40
Gráfico 10 Percepción de los Beneficios en Balance Vida Trabajo .....	40
Gráfico 11 Pregunta 5 encuesta salario emocional.....	41
Gráfico 12 Percepción de Beneficios .....	41
Gráfico 13 Pregunta 6 encuesta salario emocional.....	42
Gráfico 14 Beneficios del Lugar de Trabajo: Tiempo de llegada al lugar de trabajo.....	42
Gráfico 15 Pregunta 7 encuesta salario emocional.....	43
Gráfico 16 Beneficios del Lugar de Trabajo que podría ofrecer la organización.....	43
Gráfico 17 Pregunta 8 encuesta de salario emocional.....	44
Gráfico 18 Retención por Beneficios del Lugar de Trabajo.....	44
Gráfico 19 Pregunta 9 encuesta salario emocional.....	45
Gráfico 20 Beneficios de Desarrollo Profesional y Reconocimiento.....	45
Gráfico 21 Pregunta 10 encuesta salario emocional.....	46
Gráfico 22 Beneficios Adicionales .....	46
Gráfico 23 Pregunta 11 encuesta salario emocional.....	47
Gráfico 24 Beneficios de calidad de vida.....	47
Gráfico 25 Pregunta 12 encuesta salario emocional.....	48
Gráfico 26 Percepción de calidad de vida .....	48
Gráfico 27 Pregunta 13 encuesta salario emocional.....	49
Gráfico 28 Desvinculación responsable .....	49
Gráfico 29 Pregunta 13 encuesta salario emocional.....	50
Gráfico 30 Percepción de desvinculación responsable.....	50
Gráfico 31 Pregunta 14 encuesta salario emocional.....	51
Gráfico 32 Comunicación Asertiva .....	51
Gráfico 33 Pregunta 15 encuesta salario emocional.....	52
Gráfico 34 Comunicación asertiva: Canales de comunicación .....	52
Gráfico 35 Pregunta 16 encuesta salario emocional.....	53
Gráfico 36 Comunicación Asertiva: Obstáculos en la transmisión de la información.....	53
Gráfico 37 Aceptación de los factores motivantes .....	57
Gráfico 38 Encuesta de satisfacción laboral: Dimensión Personal .....	59
Gráfico 39 Encuesta de satisfacción laboral: Dimensión estructural .....	59
Gráfico 40 Encuesta de satisfacción laboral: Condiciones laborales .....	60
Gráfico 41 Encuesta de satisfacción laboral: Comunicación institucional.....	61

Gráfico 42 Encuesta de satisfacción laboral: Comunicación en mi unidad organizativa.....	61
Gráfico 43 Encuesta de satisfacción laboral: Dimensión social interpersonal .....	62
Gráfico 44 Satisfacción Laboral 2014 .....	63
Gráfico 45 Respuestas gráficas por países de la encuesta de satisfacción al cliente de OLADE .....	66
Gráfico 46 Porcentaje de respuestas por producto .....	67
Gráfico 47 Portal WEB de OLADE .....	68
Gráfico 48 Informe de Estadísticas Energéticas (IEE).....	69
Gráfico 49 Biblioteca virtual OLADE .....	69
Gráfico 50 Sistema de Información Económica Energética (SIEE).....	70
Gráfico 51 Simulación y Análisis de la Matriz Energética (SAME).....	70
Gráfico 52 Sistema de Información Energética Legal (SIEL) .....	71
Gráfico 53 Sistema de Información Energética Nacional (SIEN).....	71
Gráfico 54 Sistema Unificado de Planificación Eléctrica Regional (SUPER).....	72
Gráfico 55 Costo de Selección Porcentual .....	101
Gráfico 56 Motivos de retención .....	104
Gráfico 57 Distribución Porcentual de los factores de retención .....	108
Gráfico 58 Distribución Porcentual del Salario Emocional y Económico en OLADE.....	108
Gráfico 59 Macro proceso OLADE.....	111
Gráfico 60 Distribución porcentual de los factores que influyen en el cliente externo.....	112

## Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Tasa de empleado adecuado por ciudades</i> .....	21
Tabla 2 <i>IDH Promedio correspondiente a los países miembros de OLADE</i> .....	23
Tabla 3 <i>IDH de los países miembros de OLADE año 2012</i> .....	24
Tabla 4 <i>IDH de los países miembros de OLADE año 2011</i> .....	27
Tabla 5 <i>IDH de los Países Miembros de OLADE año 2010</i> .....	28

## Índice de Anexos

Anexo 1 Encuesta de Percepción de Salario Emocional .....	121
Anexo 2 Encuesta de Clima Laboral .....	126
Anexo 3 Encuesta de Satisfacción al Cliente OLADE.....	133
Anexo 4 Matriz de identificación de las autoridades y objetivos estratégicos .....	134
Anexo 5 Matriz de identificación de las autoridades y objetivos estratégicos.....	136
Anexo 6 Matriz de identificación de las autoridades y objetivos estratégicos .....	138
Anexo 7 Matriz de identificación de las autoridades y objetivos estratégicos.....	140
Anexo 8 Matriz de identificación de las autoridades y objetivos estratégicos.....	142
Anexo 9 Matriz de identificación de las autoridades y objetivos estratégicos.....	144
Anexo 10 Matriz de identificación de las autoridades y objetivos estratégicos.....	146
Anexo 11 Matriz de identificación de las autoridades y objetivos estratégicos .....	148

## **Resumen ejecutivo**

La presente tesis busca determinar el impacto del salario emocional en la calidad de vida de los colaboradores de la Organización Latinoamericana de Energía (OLADE), y su influencia en el servicio al cliente externo, se pretende comprobar la siguiente hipótesis: La inclusión de salario emocional influye positivamente en la calidad de vida de los colaboradores de OLADE y mejora la satisfacción del servicio al cliente externo.

La investigación se realizó en la ciudad de Quito y se utilizó como herramienta tres encuestas virtuales, enfocadas a: la percepción del salario emocional, clima laboral y servicio al cliente. Como resultado se pudo comprobar que la inclusión del salario emocional sí influye positivamente en la calidad de vida de los colaboradores de OLADE siendo la salida temprano los viernes el beneficio más valorado con el 95% de aceptación, además, las políticas de flexibilidad de tiempo son percibidas por los colaboradores de OLADE como una estrategia de retención de talentos.

Se identificó que la satisfacción del cliente externo es alta con el 89.97% de participación en los cursos, lo que ratifica que los colaboradores desarrollan sus funciones con altos estándares de calidad, lo cual concuerda con los resultados de la encuesta de clima laboral donde se identificó que el 97% del personal respondió de manera positiva respecto al clima y alineación con los objetivos organizacionales.

En base a los resultados analizados en las encuestas se diseñaron dos planes estratégicos proponiendo la inclusión del salario emocional en el plan de compensaciones de OLADE y la creación de matrices de cumplimiento de objetivos, estos planes estratégicos se enfocan en el

mejoramiento de la calidad de vida y balance familiar ofreciendo tiempo libre a los empleados como recompensa al cumplimiento de los objetivos planteados, los cuales están alineados a la misión y visión de la organización.

## **Abstract**

This thesis aims to determine the impact of emotional salary in the quality of life for employees of the Latin American Energy Organization (OLADE), and its influence on the external customer service, it is intended to test the following hypothesis: The inclusion of emotional salary positively influences the quality of life for employees and improves OLADE's external customer service satisfaction.

The research was conducted in Quito Ecuador, three online surveys were used as a tool, focused as follows: the perception of emotional salary, work environment and customer service. As a result, it was found that the inclusion of emotional salary does positively influence the quality of life for employees of OLADE; the benefit most valued with 95% of acceptance is having a short work schedule on Fridays, further time flexibility policies are perceived by employees of OLADE as a talent retention strategy.

It was identified that the external customer satisfaction is high with 89.97% of participation in the courses, which confirms that employees perform their duties with high quality standards, which is consistent with the results of the work climate survey where was identified that 97% of staff responded positively on climate and alignment with organizational objectives.

Based on the survey's results, two strategic plans were designed proposing the inclusion of emotional salary in the OLADE's compensation plan, and creating arrays of objective accomplishment. These strategic plans are focused on improving quality of life, family balance and offering time off to employees as a reward for objective accomplishment, which are aligned with the mission and vision of the organization.

# Capítulo 1

## 1. Introducción

### 1.1 Datos de la organización

La Organización Latinoamericana de Energía (OLADE) fue constituida mediante la firma del convenio de Lima el 2 de noviembre de 1973 como organismo de carácter público intergubernamental. La organización está conformada por 35 funcionarios de categoría local e internacional de planta y cuenta con el apoyo de 120 consultores internos y externos contratados para el desarrollo de los proyectos que se llevan a cabo para el beneficio de 27 países miembros de Latinoamérica y el Caribe.

La suscripción del convenio de Lima determinó que Ecuador sería la sede de la Secretaría Permanente de OLADE. Las oficinas actuales de la sede de la secretaría permanente de OLADE se encuentran en la ciudad de Quito, los países miembros de OLADE son los siguientes:

*América del Sur:* Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

*Caribe:* Barbados, Cuba, Grenada, Guyana, Haití, Jamaica, República Dominicana, Suriname y Trinidad & Tobago.

*Centro América y México:* Belice, Costa Rica, El salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua y Panamá.

*País participante:* Argelia

## **1.2 Objetivo de la organización**

OLADE fue creada con el propósito de promover la integración, protección, aprovechamiento racional de los recursos energéticos de los países miembros de Latinoamérica y el Caribe, así como la cooperación técnica para procurar el desarrollo sostenible de la región.

## **1.3 Misión y visión**

### **1.3.1 Misión.**

Contribuir a la integración, al desarrollo sostenible y la seguridad energética de la región, asesorando e impulsando la cooperación y la coordinación entre sus países miembros.

### **1.3.2 Visión.**

OLADE es la organización política y de apoyo técnico, mediante la cual sus estados miembros realizan esfuerzos comunes para la integración energética regional y subregional.

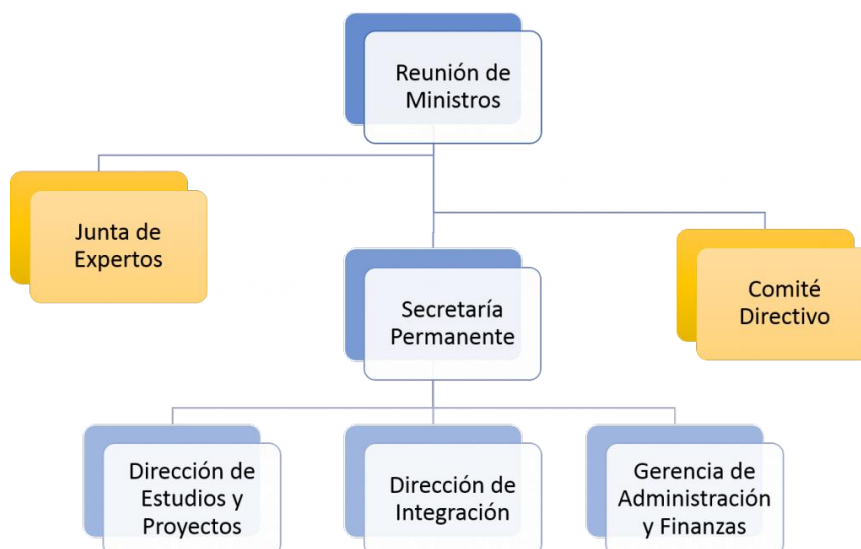
## **1.4 Objetivos estratégicos de OLADE**

Los principales objetivos estratégicos de la organización son:

- Ofrecer productos y servicios de apoyo a la formulación de políticas energéticas, la planificación y la toma de decisiones.

- Contribuir al fortalecimiento de las capacidades de gestión y desarrollo del sector energético.
- Apoyar el fortalecimiento y la armonización de los marcos regulatorios e institucionales nacionales con base en la identificación de intereses comunes de los países.
- Fomentar la investigación y el desarrollo tecnológico energético y la innovación en la Región.
- Fortalecer las capacidades del personal y proporcionar herramientas modernas para facilitar la gestión interna y la consecución de los objetivos de la organización.
- Mejorar la difusión del trabajo de OLADE y posicionar a la Organización en un nivel destacado de reconocimiento internacional.

## 1.5 Organigrama



*Figura 1. Organigrama OLADE*  
Fuente: [www.olade.org](http://www.olade.org)

## 1.6 Planteamiento del problema

La presente investigación se centra en estudiar la influencia del salario emocional en la calidad de vida de los colaboradores de OLADE y su influencia en el servicio al cliente externo. La elaboración de la investigación es independiente de los perfiles de cargo y de la estructura orgánico funcional, ya que los resultados de esta podrán ser aplicables a todo nivel jerárquico.

El problema de investigación propuesto es el siguiente: Por qué el salario emocional influye en la calidad de vida de los colaboradores de OLADE y en el servicio hacia el cliente externo.

Las preguntas directrices a considerar son las siguientes:

- ¿Cuál es la percepción de salario emocional por los funcionarios de OLADE?
- ¿En qué consiste la inclusión de salario emocional en el plan de compensaciones laborales?
- ¿Qué es la calidad de vida y cuál es su influencia en el ambiente laboral?
- ¿Cuál es la percepción de los clientes externos de OLADE respecto al servicio que provee la Organización?
- ¿Cuál es el factor motivante de retención para los colaboradores de OLADE?

## **1.7 Justificación**

Este trabajo de investigación es necesario para identificar el impacto de la inclusión del salario emocional en la calidad de vida de los colaboradores de OLADE, conformada por 35 colaboradores de planta y 120 consultores internos y externos, y la influencia en el servicio a los 27 países miembros y un país participante.

Desde hace algunas décadas, diversos especialistas en el tema de retribuciones comenzaron a hablar del concepto de compensación total, por esta razón, es importante analizar el impacto del salario emocional y su influencia en la calidad de vida de los colaboradores y en el servicio al cliente.

La investigación es factible por las crecientes exigencias actuales de las organizaciones respecto a la vinculación y retención de sus colaboradores, los mismos que aportan activamente al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y esto se refleje en el servicio al cliente externo.

Los resultados que se obtendrán con esta investigación aportaran a la organización en la identificación del impacto del salario emocional sobre la calidad de vida de los colaboradores y el servicio al cliente externo. Los beneficiarios directos serán los colaboradores de la organización y los indirectos los países miembros de OLADE.

## **1.8 Objetivos de la investigación**

### **1.8.1 Objetivo general.**

Establecer el impacto del salario emocional en los colaboradores de OLADE para determinar su influencia en la calidad de vida de los mismos y el servicio al cliente externo.

### **1.8.2 Objetivos específicos.**

- Identificar cuáles son las necesidades de los colaboradores de OLADE respecto del salario emocional.
- Analizar la influencia del salario emocional en la calidad de vida de los colaboradores de OLADE.
- Establecer la importancia de la inclusión del salario emocional en el plan de compensaciones de la empresa y mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores.
- Identificar el rol de OLADE en el servicio al cliente interno y externo.

### **1.8.3 Hipótesis.**

La inclusión de salario emocional influye positivamente en la calidad de vida de los colaboradores de OLADE y mejora la satisfacción del servicio al cliente externo.

### **1.8.4 Metodología.**

Esta investigación se realizó gracias a la colaboración de los funcionarios de OLADE, así como de los representantes de los países miembros, quienes a través de las encuestas

realizadas presentaron información valiosa para la realización de este trabajo. Se diseñó la encuesta de percepción de salario emocional (Anexo 1), la misma que sirvió como punto de partida para determinar la percepción de los colaboradores de OLADE acerca de las posibles compensaciones de salario emocional que pudieran fortalecer su permanencia en la organización y su compromiso e identidad institucional.

Fueron utilizados instrumentos disponibles en la organización, como la encuesta de Satisfacción Laboral (Anexo 2) y la Encuesta de Satisfacción al Cliente (Anexo 3), instrumentos necesarios para medir el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos respectivamente, y la percepción de servicio que tiene de los colaboradores de OLADE respecto de sus productos y servicios.

En la realización del plan estratégico de compensaciones, se diseñaron matrices de identificación de autoridades y objetivos, estas contienen información para diseñar el modelo de compensación que aporte a la motivación de los colaboradores en base a las necesidades expresadas en las encuestas de percepción de salario emocional y de satisfacción laboral.

El plan estratégico de inclusión del salario emocional fue elaborado en base a la información levantadas en las encuestas aplicadas y que complementará los beneficios de salario monetario y prestaciones médicas y sociales con las que cuentan los funcionarios de OLADE, y que son valoradas por los mismos. La inclusión del salario emocional en el plan de compensaciones de OLADE pretende influir positivamente en la calidad de vida de los colaboradores y por ende proyectar una imagen de prestigio, estabilidad, desarrollo y seguridad hacia los países miembros de OLADE, receptores de sus servicios.

## **Capítulo 2**

### **2 Antecedentes y conceptos**

#### **2.1 Salario emocional**

El salario emocional se enfoca en mejorar la calidad de vida de los empleados generando confianza y consecuentemente estabilidad laboral, este concepto debe estar alineado a la misión y cultura organizacional la cual debe tener una vivencia ejemplar desde la alta dirección.

Al hablar de compensación total no se trata solamente de retribuir económicamente el trabajo realizado por los colaboradores de una empresa, sino de dar la oportunidad a los trabajadores de desarrollarse, aprender y progresar, tanto económica como profesionalmente.

Una organización que se preocupa por las personas que la conformen, y que promueve el respeto y apoyo hacia su vida familiar, podría convertirse en un mejor lugar para trabajar; los colaboradores podrían tener la tranquilidad de que la organización respalda y respeta la atención que el trabajador debe brindar a su familia.

Se podría definir al salario emocional, como todas las retribuciones que no son monetarias, y que proveen al trabajador de satisfacción personal y tranquilidad para continuar desempeñándose eficaz y efectivamente. Según Jiménez (2009):

El trabajo en el desarrollo de su actividad, está afectado a nivel emocional, tanto por factores internos (estilo de dirección, nivel de comunicación en la empresa, nivel de conflictividad, etc.) como por factores externos (imagen de empresa, orgullo de marca, prestigio, etc.), el impacto que en los trabajadores produce un determinado entorno, conlleva una carga emocional, que gestionada adecuadamente se integrará como elemento vivo de la compensación total. (p.42)

Hacer del salario emocional un elemento vivo en la compensación total es el objetivo de la inclusión de factores personales en el paquete salarial, lo cual permite ampliar la visión a 360 grados sobre la riqueza total del colaborador y elimina las barreras actuales de que el neto a recibir, es determinante en el sentimiento de satisfacción respecto a la recompensa por el trabajo realizado. Según Poelmans, S. (2006, octubre).El salario emocional. Recuperado de <http://www.factorhuma.org/>, podemos dividir el salario emocional en:

**Elementos intrínsecos:** todos los elementos que son percibidos de manera **subjetiva** por el trabajador como una recompensa. Por ejemplo, la satisfacción en el trabajo, la delegación de responsabilidad, el reconocimiento del trabajo, etc.

**Elementos extrínsecos:** elementos con un coste cuantificable para la organización que el trabajador percibe como un beneficio objetivo. En esta categoría tienen cabida las nuevas fórmulas de retribución flexible o a la carta, las medidas de conciliación vida personal/laboral, los servicios complementarios, etc.

Los elementos intrínsecos y extrínsecos del salario emocional forman parte de un modelo de retribución organizativo que se convertirá en una herramienta estratégica para atraer personal calificado y retenerlo, es importante que los componentes de estos elementos sean

analizados de manera que sean realizables y no queden en una promesa del momento de contratación, lo cual generará un ambiente laboral de desconfianza y posteriormente la salida prematura del personal, hecho que trunca los objetivos empresariales.

La incorporación del salario emocional en el paquete salarial de las organizaciones, tiene que ver con el aporte a los colaboradores con la posibilidad de contar con ventajas adicionales a su salario monetario.

Dar importancia a los elementos no perceptibles del salario, permite al colaborador trabajar con mayor tranquilidad y estabilidad, logrando de esta manera mayor retención en las organizaciones y una mayor satisfacción tanto en los colaboradores como en sus familias. Esta satisfacción se traduce de una u otra manera en la percepción por parte del cliente externo, de un servicio de calidad.

La política gubernamental ecuatoriana, regula la obligatoriedad de algunos beneficios sociales como son seguro médico público, jubilación, remuneraciones adicionales (décimo tercero, décimo cuarto y fondos de reserva) pago justo de liquidaciones de haberes, que forman parte del paquete salarial mínimo, el plus que se da a estos beneficios son los seguros médicos privados, becas estudiantiles para el empleado y los hijos, tener herramientas tecnológicas actualizadas, lo cual genera motivación al usuario y transmite la preocupación de la empresa para que los colaboradores tengan las mejores herramientas para realizar su trabajo.

El salario emocional, viene a ser todo aquello que, aparte de los beneficios económicos que perciben los colaboradores, les permite trabajar más cómodos y contentos; es decir, son

compensaciones o beneficios que producen niveles de satisfacción que se traducen no solamente a las personas trabajadoras, sino a su círculo familiar.

Si hablamos de retribuciones no económicas o salario emocional, deben ser aquellas que permitan a las personas tener una vida satisfactoria, que les posibilite mejorar su calidad de vida tales como flexibilidad de horario, etc. Factores de compensación psicológica, familiar y personal que mejoran la calidad de vida de los colaboradores, y les permite mantener una vida sana y equilibrada entre el trabajo y su familia, reduce los niveles de estrés y mejora su rendimiento. De esta manera, podemos hablar de la inclusión de un nuevo modelo enfocado a la creación y desarrollo de empresas u organizaciones familiarmente responsables. Según Howatt (2011):

Una estrategia para aumentar el equilibrio en la vida del empleado es pedir al empleado que trabaje horas extras solo cuando se trate de una situación crítica, ahora muchos empleados están prestando atención a la importancia de tener una vida equilibrada, una vida equilibrada ayuda a las personas a mantener un nivel de estrés sano; y los empleados sanos cuestan menos dinero a la compañía. (p.72)

Las organizaciones hoy en día buscan ofrecer a sus colaboradores, atractivos paquetes salariales que incluyan salario emocional para procurar una compensación salarial que tenga un menor impacto de costos a la empresa, y representen importantes motivaciones para mantener el talento y evitar la fuga de conocimiento. Sin lugar a dudas, los colaboradores que cuentan con este tipo de salario emocional podrían tener menos problemas de salud y una vida balanceada entre su trabajo y su familia, para las organizaciones, esto se traduce en menor ausentismo y mayor productividad en las funciones desempeñadas. Según Chiavenato (2011):

Las contribuciones de las personas representan inversiones personales que les deben aportar ciertos rendimientos en forma de incentivos, esta inversión e incentivos, tienen que ver sin embargo, con la inversión que hacen los otros colaboradores y los incentivos que estos reciben; si existe una equidad, se experimentan sentimientos de satisfacción. (p.230)

En este sentido, la organización debe cuidar que este sentimiento de equidad sea generalizado entre sus colaboradores, implementando transparencia en sus procesos ya que un sentimiento de inequidad crea insatisfacción y un sentimiento de injusticia, que afectará directamente a la productividad del colaborador, afectando también la productividad de su grupo de trabajo; es importante la vivencia de los valores que la empresa predica, esto transmite a los colaboradores seguridad y confianza.

En el Ecuador, de acuerdo al “Plan Nacional del Buen Vivir”, el gobierno ha puesto énfasis en la necesidad de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos ecuatorianos, por lo que se han creado políticas públicas que generen satisfacción a los trabajadores y por ende exista una mejoría en la productividad, como son “las políticas intersectoriales y la consolidación del Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social” (Plan del Buen Vivir 2013-2017).

En este plan, se considera a la salud como un aspecto importante para mejorar la calidad de vida de las personas, este aspecto, se trabaja desde la prevención de enfermedades hasta el cambio de los hábitos de trabajo y ocio de las personas. Según Alles (2014):

Ya en el siglo XXI, con un occidente capitalista y un oriente que lo imita, el incentivo monetario es muy importante pero no el único a ser valorado por los individuos que trabajan. En ocasiones el orgullo de pertenecer a una determinada firma, las posibilidades de formación y crecimiento, la calidad de vida y para muchos el poder armonizar otros intereses son fuertes fuentes de incentivo para los individuos. (p.365)

Esta tendencia se puede convertir en un factor determinante en el momento de elegir la permanencia en la empresa, no es solamente un paquete salarial, es también mejoramiento en la calidad de vida.

Los procesos que mantiene la organización para retener a sus colaboradores, como son las prestaciones sociales, los beneficios de salud adicionales, las remuneraciones equitativas de acuerdo a sus puestos de trabajo, todos ellos proporcionan un contexto físico y psicológico agradable y seguro para el trabajo. Según Howatt (2011):

El dinero como motivador para retener a los empleados en el largo plazo era poco importante pues, al final, la gente tiene que estar interesada en lo que hace. Y si se quedan por cuestiones de dinero, no se van a desempeñar en su potencial máximo, pues este no era suficiente como motivador. (p.53)

La peor estrategia para retener a un empleado es el dinero como bien lo menciona Howatt, sin embargo todavía hay algunos gerentes que mantienen la práctica de subir los sueldos al inicio del año y con esto aseguran la retención del personal, no se dan cuenta que podrían estar alargando un problema, porque este incremento no se acompaña de una correcta estrategia que complementa el factor monetario con los factores realmente motivantes para los empleados. El resultado de esto podría ser empleados desmotivados que realizan un trabajo mediocre y limitado. Según Kaye y Jordan-Evas (2000):

Algunos administradores temen no poder hacer nada, así que para qué molestarse en preguntar. Temen que la pregunta levante más revuelo del que son capaces de controlar y provoque que los empleados esperen respuestas y soluciones que no dependen de los jefes. Además, hay otra razón: el tiempo. Muchos gerentes afirman que sus actividades ocupan todo su tiempo. Hay una sensación de apremio por triunfar, lo que deja poco tiempo para escuchar, ya no digamos para preguntar. (p.2)

Según Jiménez, el salario emocional es un elemento importante que mejora la productividad de las empresas u organizaciones; en España, por ejemplo, de acuerdo a

estudios realizados, las estrategias de compensación emocional, han mejorado la productividad en un 30%. Estas estrategias de compensación o salario emocional, incluyen políticas de flexibilización horaria, reducción de jornadas para procurar el equilibrio entre la vida personal y familiar de los colaboradores, además, políticas de capacitación y formación de los colaboradores, incentivos que hoy por hoy son altamente apreciados por los colaboradores de una organización, ya que existe una necesidad nueva e importante de desarrollo personal (2009). Según Jiménez (2009):

Los psicólogos cognitivos Tversky Kahneman (1981,1991), evidencian como las personas parecen tener cuentas mentales separadas para los distintos gastos, sin considerar su riqueza total, vivienda, sanidad, ocio, etc. (lo mismo ocurrirá en el sistema de recompensas que la organización establezca. (p.37)

Como lo señala Jiménez en su libro La Retribución, los colaboradores han llegado a un punto en que pierden su visión de 360 grados y se convierte en una de 90 grados cuando reciben su rol a fin de mes y asocian su riqueza con el neto a recibir, lo cual es erróneo, peor aun cuando definen esto con su calidad de vida. El enfoque que transmita la alta dirección y recursos humanos es primordial para el éxito de un cambio en el plan de compensaciones. Según Jiménez (2009):

Los incentivos deben ser entendidos como mecanismo para permitir la cooperación entre trabajadores: la primera tarea de la dirección es la de liderar e inspirar interés por cooperar, de tomar riesgos, de innovar, de ir más allá del nivel de esfuerzo que pueda suponer un análisis restringido y egoísta. (p.111)

Las ventajas de la inclusión del salario emocional en el plan de compensación salarial, dependerá del nivel de involucramiento que tenga la alta dirección y la transparencia de cómo

se maneje la valoración del cumplimiento de objetivos, para lo cual se recomienda establecer un objetivo formal el cual se debe incluir dentro de los procedimientos formales de la organización.

## **2.2 Calidad de vida**

En las últimas décadas, las organizaciones se han volcado a buscar formas de retener a sus mejores colaboradores, utilizando métodos de compensación salarial que abarquen algunos beneficios adicionales al monetario; sin embargo, estos esfuerzos se ven reforzados, ya que las personas que conforman las empresas, se alinean a este enfoque, preocupándose más de su desarrollo personal y de su tranquilidad de trabajar en un ambiente apropiado y con el menor stress posible.

Las organizaciones hoy por hoy, están adoptando este nuevo modelo es sus estructuras salariales, en los que realizan un mix entre salario monetario y salario emocional. Al reconocer estos esfuerzos, las organizaciones son valoradas como instituciones familiarmente responsables que buscan mejorar la calidad de vida de sus colaboradores, como recurso estratégico para aumentar la productividad de las mismas.

Según Ardila, R. (2003).Calidad de vida: una definición integradora. Volumen (35), p.161:

Calidad de vida es un estado de satisfacción general, derivado de la realización de las potencialidades de la persona. Posee aspectos objetivos y aspectos subjetivos. Es una sensación subjetiva de bienestar físico, psicológico y social. Incluye como aspectos subjetivos la intimidad, la expresión emocional, la seguridad percibida, la productividad personal y la salud percibida. Como aspectos objetivos el bienestar material, las relaciones armónicas con el ambiente físico y social o con la comunidad, y la salud objetivamente percibida. (p.2)

En base a este concepto de calidad de vida, se deben tomar en consideración los factores subjetivos cuando se elabora un plan de compensación a la medida de los colaboradores de una organización, ya que las necesidades emocionales de los colaboradores que la conforman, estarán directamente relacionadas al medio ambiente de trabajo en el que se desenvuelven. Si se trata de un medio de trabajo en que las relaciones interpersonales son positivas, se podrá obtener una sensación de bienestar, que se reflejará en el rendimiento de los colaboradores y su consecuente eficiencia al servicio al cliente externo. De acuerdo a Baguer (2009):

Para los directivos jóvenes hay otros parámetros a tener muy en cuenta: carrera profesional, conciliación de la vida laboral con la familiar, libertad en la toma de decisiones, buen clima laboral, reciclaje, formación en lo nuevo y no perder la salud en el trabajo. Se trata de parámetros en el salario emocional, que se define como la retribución intangible que desea percibir un empleado. (p.255)

Es necesario y primordial la relación y alineación de los objetivos personales y organizacionales al momento de establecer la inclusión del salario emocional en el plan de compensaciones de OLADE, además de la participación activa del personal en este proceso es estratégico, por este motivo se identificó los factores motivantes en una encuesta realizada a todos los empleados cuyos resultados , analizados a detalle más adelante, nos dan una clara visión que para los colaboradores de OLADE, el tiempo es uno de los beneficios de salario emocional más valorados, y promete una conciliación entre su vida familiar y laboral, a su vez se consigue una conjunción de los objetivos personales con los de la organización.

Según Granda, C, Feijó, E. (2014, diciembre). Indicadores laborales diciembre 2014. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob/>:

El empleo adecuado es una situación laboral en la cual las personas satisfacen ciertas condiciones mínimas. Este grupo está conformado por aquellas personas con empleo que, durante la semana de referencia, perciben ingresos laborales iguales o superiores al salario mínimo, y trabajan igual o más de 40 horas semanales, independientemente del deseo y disponibilidad de trabajar horas adicionales. También forman parte de esta categoría, las personas en empleo que, durante la semana de referencia, perciben ingresos laborales iguales o superiores al salario mínimo, trabajan menos de 40 horas, pero no desean trabajar horas adicionales.”

En la siguiente tabla se puede observar los porcentajes de empleo adecuado en Ecuador, de acuerdo al reporte de economía laboral diciembre de 2014 (tabla 1):

Tabla 1 *Tasa de empleado adecuado por ciudades*

<b>Ciudad</b>	<b>dic-07</b>	<b>dic-08</b>	<b>dic-09</b>	<b>dic-10</b>	<b>dic-11</b>	<b>dic-12</b>	<b>dic-13</b>	<b>dic-14</b>
Quito	65,1%	63,9%	52,0%	65,0%	63,6%	62,1%	70,6%	70,5%
Guayaquil	52,4%	55,5%	51,2%	55,5%	57,0%	60,5%	57,2%	60,1%
Cuenca	61,5%	66,1%	60,0%	66,6%	65,7%	67,7%	68,5%	65,2%
Machala	50,2%	53,8%	49,1%	50,4%	56,8%	58,2%	58,9%	55,9%
Ambato	52,0%	54,5%	44,9%	54,2%	61,9%	57,4%	56,4%	61,0%

Tasa de empleo adecuado por ciudades auto-representadas, diciembre 2007-2014 (En porcentaje)

Fuente: reporte de economía laboral diciembre del 2014

Se han considerado estos indicadores como un antecedente fundamental que marca la tendencia del mercado laboral ecuatoriano y ratifica la importancia de la inclusión de un salario emocional para la mejora en la calidad de vida de los trabajadores.

## 2.3 Índice de calidad de vida en Latinoamérica y el Ecuador

Para el análisis de esta investigación, se ha considerado el Índice de Desarrollo Humano (IDH), como una herramienta de alcance internacional que facilita la comparación de indicadores en Latinoamérica y Ecuador.

El IDH contempla el análisis de 3 variables, como son la salud, la educación y los ingresos, y fue creado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), con el fin de conocer datos estadísticos sobre todos los países, no solamente respecto de los ingresos percibidos por los habitantes de un país, sino también de las condiciones de vida.

El IDH se mide en valores de 0-1, siendo 0 el valor más bajo y 1 el valor más alto; en base a este criterio PNUD clasifica a los países en los siguientes grupos:

- Países con alto desarrollo humano: IDH mayor a 0.80
- Países con desarrollo humano promedio: IDH entre 0.50 y 0.80
- Países con desarrollo humano bajo: IDH menor a 0.50

En Latinoamérica y el Caribe, se puede observar una tendencia al crecimiento del IDH promedio, comparando los datos estadísticos de los años 2010, 2011 y 2012 como se indica en la tabla 2.

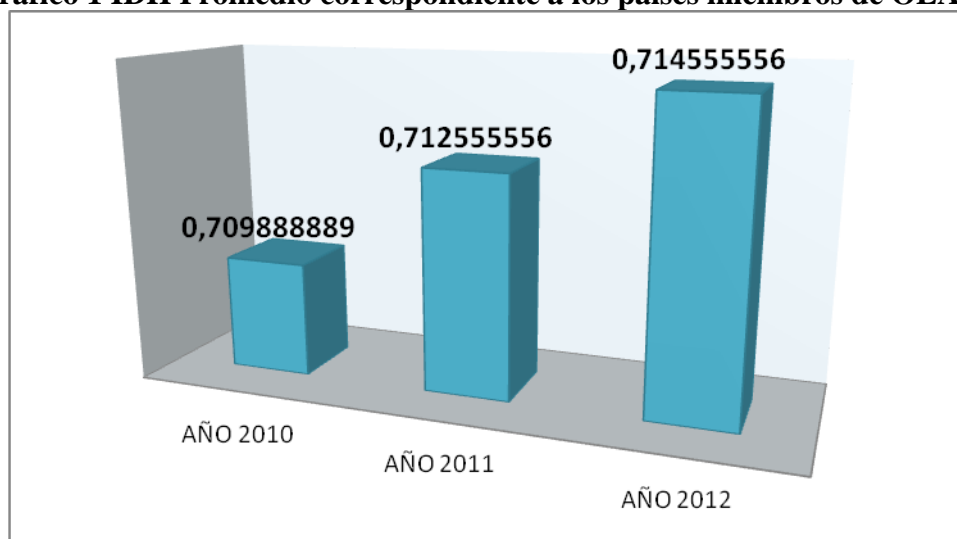
**Tabla 2 IDH Promedio correspondiente a los países miembros de OLADE**

<b>AÑO</b>	<b>IDH PROMEDIO</b>	<b>CRECIMIENTO</b>
<b>2010</b>	0,7099	
<b>2011</b>	0,7126	0.38%
<b>2012</b>	0,7146	0.28%

Índice de desarrollo humano en valor y porcentaje en Latinoamérica

Fuente: IDH 2010, 2011, 2012  
Elaborado por: P. Guerra, M. Sosa

**Gráfico 1 IDH Promedio correspondiente a los países miembros de OLADE**



Fuente: IDH 2010, 2011, 2012  
Elaborado por: P. Guerra, M. Sosa

El IDH ubica a los Países Miembros de OLADE en el grupo de Países con desarrollo humano promedio ya que los valores correspondientes a los años 2010, 2011 y 2012, se encuentran entre 0,50 y 0.80, mostrando un crecimiento de 0.38% en el 2011 y 0.28% en el 2012 como se indica en la tabla 3.

**Tabla 3 IDH de los países miembros de OLADE año 2012**

Países	Fecha	IDH	IDH	IDH EDUCACIÓN	IDH INGRESOS
SALUD					
Barbados	2012	0,825	ND	ND	ND
Chile	2012	0,819	0,935	0,798	0,74
Argentina	2012	0,811	0,884	0,815	0,743
Uruguay	2012	0,792	0,902	0,764	0,722
Panamá	2012	0,78	0,888	0,741	0,724
Cuba	2012	0,78	ND	ND	ND
México	2012	0,775	0,901	0,721	0,718
Costa Rica	2012	0,773	0,937	0,713	0,692
Granada	2012	0,77	0,885	0,775	0,668
Trinidad y Tobago	2012	0,76	0,794	0,698	0,796
Venezuela	2012	0,748	0,861	0,697	0,7
Perú	2012	0,741	0,855	0,713	0,669
Brasil	2012	0,73	0,849	0,674	0,682
Jamaica	2012	0,73	0,841	0,748	0,621
Ecuador	2012	0,724	0,88	0,679	0,637
Colombia	2012	0,719	0,85	0,666	0,659
Belice	2012	0,702	0,888	0,665	0,587
República Dominicana	2012	0,702	0,846	0,625	0,656
Surinam	2012	0,684	0,801	0,631	0,634
El Salvador	2012	0,68	0,827	0,634	0,602
Bolivia	2012	0,675	0,74	0,743	0,56
Paraguay	2012	0,669	0,831	0,643	0,562
Guyana	2012	0,636	0,792	0,625	0,52
Honduras	2012	0,632	0,842	0,575	0,522
Nicaragua	2012	0,599	0,856	0,527	0,478
Guatemala	2012	0,581	0,811	0,439	0,553
Haití	2012	0,456	0,668	0,407	0,35

Fuente: IDH 2012

Elaborado por: P. Guerra, M. Sosa

En el año 2012 Barbados fue el país con mayor IDH seguido por Chile y Argentina los mismos que se ubican en el grupo de países con alto desarrollo humano. Cabe resaltar que los índices de desarrollo en salud son los más altos, lo que demuestra un empeño por parte de los gobiernos centrales en mejorar sus sistemas de salud pública y privada.

Al existir un empeño por parte de los gobiernos en mejorar los sistemas de salud de los ciudadanos, las organizaciones tienen el importante compromiso de dar pasos para mejorar la calidad de vida de sus colaboradores, que sin duda se traduce en una mejor salud física y psicológica, lo cual se refleja en la productividad de las mismas.

De la misma manera, en el año 2012 se puede notar que Haití fue el país con menor IDH, seguido por Guatemala y Nicaragua, manteniéndose con un crecimiento muy limitado en los años 2010, 2011 y 2012.

En el caso de Ecuador, en el año 2012, el IDH fue del 0.72 lo que lo ubica entre los países de desarrollo promedio. Comparando con los datos de los años anteriores, se puede observar una evolución positiva en el indicador. En este país, existe al momento una política de gobierno para el desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos. El Plan de Desarrollo / Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, contempla entre sus objetivos fundamentales, mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

En el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 (p.23) se plantea que “El Buen Vivir promueve la búsqueda comunitaria y sustentable de la felicidad colectiva, y una mejora de la calidad de vida a partir de los valores”. Una percepción de mejoramiento de la calidad de

vida se podrá lograr con el desarrollo de la salud y educación, importantes ejes de trabajo del gobierno ecuatoriano, que tiene como objetivo llevar estos servicios básicos a la mayor parte de la población. El crecimiento de la economía debe dirigirse al cumplimiento de los derechos ciudadanos de empleo, vivienda, reducción de la inequidad social, además del derecho básico a la salud y educación, para lograr un mejoramiento sustentable de la calidad de vida de los ecuatorianos.

Las cifras ratifican un mejoramiento de la calidad de vida en Ecuador, en factores como por ejemplo, el retorno de muchos ecuatorianos que emigraron masivamente en los años 2000, época en la que emigraron cerca de 176000 ecuatorianos, Según datos de la FLACSO, 2008, en el año 2007 bajó la cantidad de emigrantes a 43000, y en años posteriores, las cifras de emigración ya son negativas, es decir, se produjo el retorno de ecuatorianos que partieron con el objetivo de mejorar sus ingresos.

Otro de los ejes fundamentales del Plan Nacional para el Buen Vivir del Ecuador, es garantizar el trabajo digno, “que genere remuneraciones justas, ambiente de trabajo saludable, estabilidad laboral y la total falta de discriminación” (2013-2017) Plan Nacional del Buen Vivir, como se detalla en la tabla 4.

**Tabla 4 IDH de los países miembros de OLADE año 2011**

	Fecha	IDH	IDH SALUD	IDH EDUCACIÓN	IDH INGRESOS
Barbados	2011	0,824	ND	ND	ND
Chile	2011	0,817	0,932	0,798	0,734
Argentina	2011	0,81	0,882	0,815	0,741
Uruguay	2011	0,789	0,899	0,764	0,718
Cuba	2011	0,777	ND	ND	ND
Panamá	2011	0,776	0,885	0,743	0,715
México	2011	0,773	0,898	0,726	0,714
Costa Rica	2011	0,77	0,936	0,713	0,687
Granada	2011	0,77	0,883	0,779	0,668
Trinidad y Tobago	2011	0,759	0,791	0,712	0,795
Venezuela	2011	0,746	0,858	0,697	0,695
Perú	2011	0,738	0,852	0,713	0,663
Jamaica	2011	0,729	0,838	0,768	0,62
Brasil	2011	0,728	0,844	0,674	0,67
Ecuador	2011	0,722	0,877	0,686	0,633
Colombia	2011	0,717	0,847	0,667	0,655
Belice	2011	0,701	0,884	0,665	0,587
República Dominicana	2011	0,7	0,842	0,625	0,653
Surinam	2011	0,681	0,798	0,636	0,63
El Salvador	2011	0,679	0,823	0,637	0,601
Bolivia	2011	0,671	0,735	0,749	0,556
Paraguay	2011	0,67	0,828	0,643	0,562
Guyana	2011	0,632	0,787	0,65	0,515
Honduras	2011	0,63	0,838	0,575	0,519
Nicaragua	2011	0,597	0,852	0,527	0,475
Guatemala	2011	0,58	0,807	0,439	0,552
Haití	2011	0,453	0,668	0,407	0,35

Fuente: IDH 2011

Elaborado por: P. Guerra, M. Sosa

En el análisis de los años 2010, 2011 y 2012, se observa que los países, Barbados, Chile y Argentina lideran el grupo de los países miembros de OLADE, con los IDH promedio superiores a 0.80, con tendencia de crecimiento como se detalla en la tabla 5.

**Tabla 5 IDH de los Países Miembros de OLADE año 2010**

Países	Fecha	IDH	IDH SALUD	IDH EDUCACIÓN	IDH INGRESOS
<u>Barbados</u>	2010	0,823	ND	ND	ND
<u>Chile</u>	2010	0,813	0,93	0,798	0,725
<u>Argentina</u>	2010	0,805	0,879	0,815	0,729
<u>Uruguay</u>	2010	0,785	0,899	0,764	0,718
<u>Cuba</u>	2010	0,775	ND	ND	ND
<u>Panamá</u>	2010	0,77	0,883	0,743	0,701
<u>México</u>	2010	0,77	0,895	0,726	0,71
<u>Costa Rica</u>	2010	0,768	0,934	0,713	0,682
<u>Granada</u>	2010	0,768	0,88	0,779	0,666
<u>Trinidad y Tobago</u>	2010	0,758	0,787	0,712	0,796
<u>Venezuela</u>	2010	0,744	0,855	0,697	0,692
<u>Perú</u>	2010	0,733	0,848	0,713	0,654
<u>Jamaica</u>	2010	0,727	0,834	0,768	0,618
<u>Brasil</u>	2010	0,726	0,838	0,674	0,679
<u>Ecuador</u>	2010	0,719	0,875	0,686	0,629
<u>Colombia</u>	2010	0,714	0,844	0,667	0,649
<u>Belice</u>	2010	0,7	0,881	0,665	0,586
<u>República Dominicana</u>	2010	0,697	0,838	0,625	0,649
<u>Surinam</u>	2010	0,679	0,794	0,636	0,626
<u>El Salvador</u>	2010	0,678	0,82	0,637	0,6
<u>Bolivia</u>	2010	0,668	0,73	0,749	0,55
<u>Paraguay</u>	2010	0,668	0,824	0,643	0,564
<u>Honduras</u>	2010	0,629	0,833	0,575	0,52
<u>Guyana</u>	2010	0,628	0,783	0,65	0,508
<u>Nicaragua</u>	2010	0,593	0,848	0,527	0,469
<u>Guatemala</u>	2010	0,579	0,803	0,439	0,551
<u>Haití</u>	2010	0,45	0,668	0,407	0,35

Fuente: IDH 2010  
Elaborado por: P. Guerra, M. Sosa

## **2.4 Retención de personal**

Retención de personal es la capacidad que tienen los líderes para conservar eficazmente el personal en la organización, esta capacidad implica la identificación de los valores actuales y las responsabilidades que enfrenta la empresa sobre sus colaboradores.

La retención de personal no implica únicamente el conservar personal, sino promover el desarrollo de una cultura organizacional enfocada a mejorar la calidad de vida de los colaboradores y alinear los objetivos empresariales a los personales, esto aporta a la obtención de un ciclo de producción estable y de mejoramiento continuo.

La manera en como las organizaciones cubren estas necesidades, influyen en la percepción de los empleados respecto de sus beneficios de salario emocional y su satisfacción en el puesto de trabajo.

Los colaboradores que perciben a sus jefes como líderes que les permiten desarrollarse profesionalmente y que les retan constantemente a aprender y demostrar sus capacidades y conocimientos, se sienten apreciados y responsables del crecimiento de la organización. Esto, además de estrechar los vínculos con la organización, les brinda una sensación de éxito y satisfacción profesional.

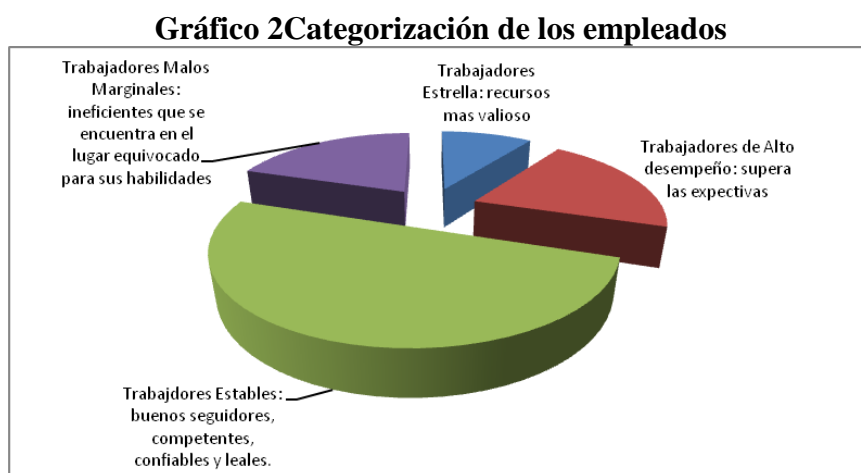
Los sentimientos de logro y éxito, generan una mayor identificación con los objetivos estratégicos de la organización, y es más fácil alinear los objetivos personales a los organizacionales.

La retención de personal evita que las organizaciones inviertan altas sumas de dinero en procesos repetitivos de selección, contratación e inducción, lo que ayuda a mantener dentro de la organización, el conocimiento adquirido por los colaboradores en beneficio de la misma.

Evitar la fuga de talentos de las organizaciones, es de primordial importancia para mantener la seguridad y desarrollo de las mismas, siendo una alta responsabilidad de los directivos de procurar un ambiente de trabajo que permita dicha retención.

La retención del personal se ha convertido en una prioridad entre los líderes de las empresas, así como, determinar el valor que el talento humano tiene en sus procesos. No todo el personal tiene el mismo costo de retención, por lo que se debe procurar atraer y retener al personal idóneo, e identificar al personal con talento y prestarle mayor atención.

Braham (2001) hace la siguiente categorización de los empleados, la misma que se ilustra en el gráfico 2:



Fuente: Braham (2001)  
Elaborado por: P. Guerra, M. Sosa

Según la categorización antes ilustrada, la mitad de los funcionarios de una organización son buenos colaboradores, identificados con la misma y con posibilidades de convertirse en una inversión importante para ellas. El 30% de los colaboradores forman parte de los grupos de élite, considerados como estrellas y como trabajadores de alto desempeño. Sin embargo, en toda organización existe un pequeño porcentaje de empleados que no se encuentran motivados y no aportan positivamente, ni a sus puestos de trabajo ni al equipo.

En este último caso, es importante tomar acciones oportunas para evitar que estos funcionarios influyan negativamente en el resto de colaboradores.

La influencia de la inclusión del salario emocional, es de alto impacto en el aumento de la satisfacción de los colaboradores, el incremento en su calidad de vida y por lo tanto su estabilidad económica y emocional, permitiendo que éstos estén en la capacidad de proveer un servicio al cliente de alta calidad y profesionalismo. Estos aspectos, benefician directamente en las organizaciones, ya que garantizan el éxito y desarrollo dentro del mercado. Según Howatt (2011):

En la actualidad, y cada vez más, las empresas están buscando medidas de desempeño que les proporcionen información cuantitativa para explicar lo que está sucediendo dentro de ellas.

La mayor ventaja competitiva que toda organización puede tener hoy es su gente, y las investigaciones en este campo han demostrado que atraer el talento correcto y reducir la rotación de personal son tácticas que ofrecen un beneficio financiero directo. (p.9)

La perspectiva de Howatt es estratégicamente necesaria así como los indicadores que propone, realizando un análisis cuantitativo de cada proceso que interviene en la contratación, sean estos antes o después de ésta, solo de esta manera se puede valorar y evidenciar la

importancia de retener al cliente interno idóneo. Según Kaye, Jordan-Evans (2000):

Los empleados piden un lugar de trabajo que los ayude a equilibrar las exigencias de su vida profesional con las de su vida familiar, en lugar de que los obligue a elegir una a costa de la otra. Hoy en día y de aquí en adelante, las empresas que no tomen en consideración los aspectos familiares experimentarán más dificultades para lograr que los buenos trabajadores se queden. (p.39)

Estas estrategias de retención, que apoyan el crecimiento de las personas tanto profesionalmente como personalmente, incrementan su calidad de vida, que se traduce directamente en satisfacción. Los empleados que trabajan con un mayor nivel de tranquilidad, seguridad y felicidad, son más productivos tanto para la empresa como para sus familias.

## Capítulo 3

### 3 Marco metodológico

#### 3.1 Análisis de hipótesis y variables

El desarrollo de una organización hacia un mercado competitivo, radica en las personas que la conforman, y cómo éstas alinean sus objetivos personales con los objetivos estratégicos de la organización y trabajan de modo que cada triunfo alcanzado contribuya a mejorar su calidad de vida.

El ambiente físico no es el único factor que influye en el ambiente laboral de las organizaciones, las relaciones personales y las condiciones psicológicas de las personas que integran una organización forman parte de igual manera del ambiente laboral. Hoy por hoy existen investigaciones que demuestran que el desempeño de una organización depende del nivel de motivación de sus colaboradores y la percepción de una recompensa adecuada a su trabajo.

En base a la hipótesis planteada se analizaron las siguientes variables (Cuadro 1):

**Variable Independiente:** Salario emocional, variable cualitativa.

**Variable Dependiente:** Satisfacción del cliente externo, variable cuantitativa-discreta

**Cuadro 1 Análisis de variables**

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
salario emocional	ANTECEDENTES , CONCEPTOS,	Nivel de Influencia de la autoestima en el desempeño laboral	Encuesta	Cuestionario de Encuesta
	ESTUDIO DE LA INFLUENCIA DE LA AUTOESTIMA EN SU DESEMPEÑO LABORAL	Retorno de la inversión del salario emocional vs desempeño laboral	Observación	Registro Anecdótico
	INCLUSIÓN DEL SALARIO EMOCIONAL EN EL PLAN DE COMPENSACIONES DE LA EMPRESA			
VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Satisfacción del cliente	TECNICAS DE SATISFACCIÓN Y RETENCIÓN DE CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS	Porcentaje de respuestas positivas en la encuesta de satisfacción	Encuesta	Cuestionario de encuesta
	ETANDARES DE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO	Porcentaje de cumplimiento de los estándares de calidad de Servicio al Cliente Externo.	Observación	Cuestionario de encuesta
	PLAN ESTRATÉGICO DE OLADE EN EL SERVICIO AL CLIENTE		Observación	Registro anecdótico

Elaborado por P. Guerra y M. Sosa

## 3.2 Desarrollo y aplicación de encuestas

### 3.2.1 Metodología.

Se aplicó tres encuestas enfocadas a: salario emocional, clima laboral y satisfacción al cliente. Se elaboró los cuestionarios enfocados a contestar las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la percepción de salario emocional por los funcionarios de OLADE?
- ¿Cuál es la percepción de los clientes externos de OLADE respecto al servicio que provee la Organización?
- ¿Cuál es el factor motivante de retención para los colaboradores de OLADE?

### 3.2.2 Técnicas e instrumentos.

La técnica utilizada fue la encuesta mediante la aplicación de cuestionarios interactivos detallados en el cuadro 2 (ver Anexos 1, 2, 3) con la utilización de *google docs*.

Cuadro 2 Técnicas e instrumentos

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Encuesta para identificar los factores motivantes de retención del cliente interno	Cuestionario de encuesta
Encuesta de clima laboral del cliente interno	Cuestionario de encuesta
Encuesta de satisfacción del servicio del cliente externo	Cuestionario de encuesta

El objetivo de la encuesta es identificar los factores motivantes que, para los colaboradores de OLADE, son percibidos como de mayor influencia en su calidad de vida,

además de los beneficios que son percibidos como técnicas de retención de personal y los beneficios que el personal consideraría para cambiar de empleador. Se han identificado los aspectos de comunicación asertiva y los posibles obstáculos que los colaboradores de OLADE han encontrado en la transmisión de información.

### **3.3 Aplicación de la encuesta salario emocional**

La encuesta se realizó en la ciudad de Quito en la organización OLADE, que tiene un universo de 35 colaboradores, está basada en estándares de calidad de vida presentes en diferentes países de Latinoamérica, y que están siendo adoptados en Ecuador, tanto en la empresa pública como en la empresa privada.

La encuesta tuvo un aceptación del 91% tabulando 32 encuestas. Por ser una población muy pequeña no se calculó una muestra y se analizó el universo.

#### **3.3.1 Análisis de los resultados de la encuesta de salario emocional aplicada en el año 2014 a los colaboradores de OLADE.**

A continuación se detallarán las preguntas realizadas a los colaboradores de OLADE en la encuesta de salario emocional aplicada, luego de cada pregunta se detallarán las respuestas obtenidas y el gráfico correspondiente.

De todos los beneficios de flexibilidad de tiempo que ofrece OLADE a sus empleados, el de salida temprano los viernes, es el beneficio más valorado con el 95%, seguido por el de días libres por fechas especiales y horario flexible como se indica en el gráfico 3 y 4 así como en el cuadro 3.

### Gráfico 3 Pregunta 1 encuesta salario emocional

Por favor indique cuáles de los siguientes beneficios en flexibilidad de tiempo, le ofrece su organización?\*

	Si	No
Horario flexible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teletrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salida temprano los viernes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Días libres por fechas especiales (cumpleaños, inicio de año escolar, navidad y año nuevo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

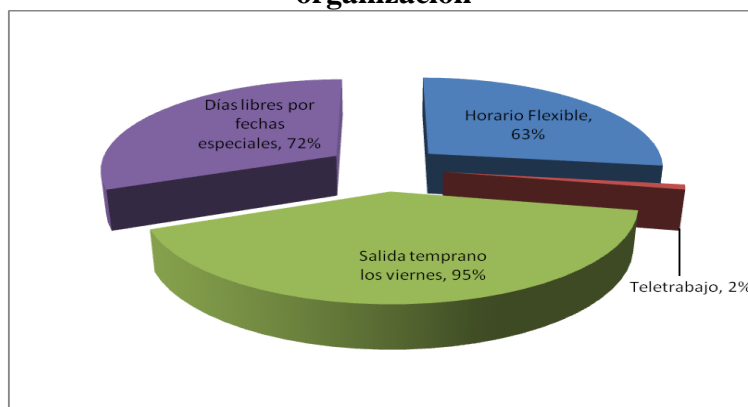
Fuente: Encuesta salario emocional  
Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

### Cuadro 3 Respuestas pregunta 1

Pregunta	SI
Horario Flexible	63%
Teletrabajo	2%
Salida temprano los viernes	95%
Días libres por fechas especiales	72%

Fuente: Encuesta salario emocional  
Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

### Gráfico 4 Identificación de beneficios de flexibilidad de tiempo que ofrece la organización



Fuente: Encuesta salario emocional  
Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

El 90% de los empleados percibe que la flexibilidad de horarios que ofrece la organización es con el objetivo de retención de talentos; el 78% lo reconoce como parte del convenio contractual, y el 72% lo considera una política de calidad de vida lo cual se puede observar en el gráfico 5 así como en los cuadros 4 y 5.

### Gráfico 5 Pregunta 2 encuesta salario emocional

#### Beneficios en flexibilidad de tiempo\*

Por qué cree usted que su organización le ofrece beneficios de flexibilidad de tiempo?

	Si	No
Retención de talentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política de calidad de vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política de compensación de beneficios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práctica de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Convenio contractual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: Encuesta salario emocional  
Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

### Cuadro 4 Respuesta pregunta 2

Pregunta	SI
Retención de talentos	90%
Política de calidad de vida	72%
Política de compensación de beneficios	59%
Práctica de mercado	3%
Convenio contractual	78%

Fuente: Encuesta salario emocional  
Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

### Cuadro 5 Beneficios en flexibilidad de tiempo

Pregunta	Porcentaje respuesta negativa
Retención de talentos	10%
Política de calidad de vida	8%
Política de compensación de beneficios	59%
Práctica de mercado	3%
Convenio contractual	78%

Fuente: Encuesta salario emocional  
Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

Respecto a los beneficios de balance vida - trabajo que ofrece la organización, los empleados identifican al de trámites personales y celebración de eventos con el 94% de aceptación, vacaciones contadas en días laborables con el 89% y beneficios de maternidad sobre lo legal y reposición de tiempo utilizado en viajes de trabajo con el 79%, lo que se puede observar en los gráficos 6, 7 y 8.

### Gráfico 6 Pregunta 3 encuesta salario emocional

**Beneficios en balance Vida/Trabajo\***  
 Qué beneficios le otorga su organización?

	Si	No
Reposición de tiempo personal utilizado en viajes de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vacaciones contadas en días laborables	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beneficios de maternidad sobre lo legal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Celebración de eventos (navidad, cumpleaños, día de la familia, día del trabajo, día del padre, día de la madre)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trámites personales (permisos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

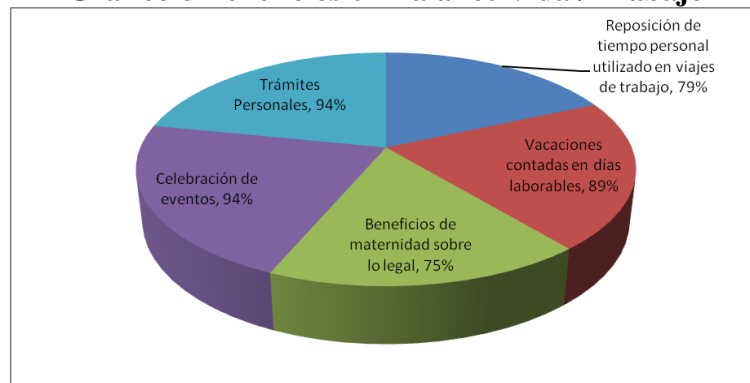
Fuente: Encuesta salario emocional  
 Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

### Gráfico 7 Respuestas pregunta 3

Pregunta	SI
Reposición de tiempo personal utilizado en viajes de trabajo	79%
Vacaciones contadas en días laborables	89%
Beneficios de maternidad sobre lo legal	75%
Celebración de eventos	94%
Trámites Personales	94%

Fuente: Encuesta salario emocional  
 Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

### Gráfico 8 Beneficios en Balance Vida / Trabajo



Fuente: Encuesta salario emocional  
 Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

El 78% de la organización identifica los beneficios de balance vida - trabajo como una política de calidad de vida; el 34% como retención de talentos y política de compensación de beneficios y el 3% como una práctica del mercado, lo que se puede observar en los gráficos 9 y 10 y cuadro 6.

### Gráfico 9 Pregunta 4 encuesta salario emocional

**Beneficios en balance Vida/Trabajo\***  
Por qué cree usted que su organización le brinda beneficios de balance Vida/Trabajo

	Si	No
Retención de talentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política de calidad de vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política de compensación de beneficios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práctica de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Convenio contractual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

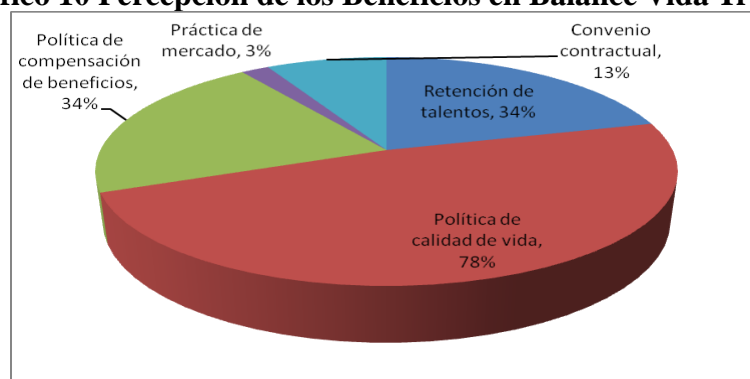
Fuente: Encuesta salario emocional  
Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

### Cuadro 6 Respuesta pregunta 4

Pregunta	SI
Retención de talentos	34%
Política de calidad de vida	78%
Política de compensación de beneficios	34%
Práctica de mercado	3%
Convenio contractual	13%

Fuente: Encuesta salario emocional  
Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

### Gráfico 10 Percepción de los Beneficios en Balance Vida Trabajo



Fuente: Encuesta salario emocional  
Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

El 34% de los funcionarios de la organización consideraría cambiar de trabajo, si otra organización le ofrecería beneficios adicionales de balance vida-trabajo, tales como: teletrabajo, trabajo desde la casa, llegar más tarde, becas de estudios, teletrabajo parcial y trabajo por resultados y no por tiempo, lo que se puede observar en los gráficos 11 y 12 y cuadro 7.

### Gráfico 11 Pregunta 5 encuesta salario emocional

**Percepción de beneficios\***

Consideraría usted cambiar de trabajo si otra organización le ofrecería beneficios de flexibilidad de tiempo y de balance vida/trabajo?

- Si
- No

Si su respuesta a la anterior pregunta es afirmativa, indique cual beneficio.

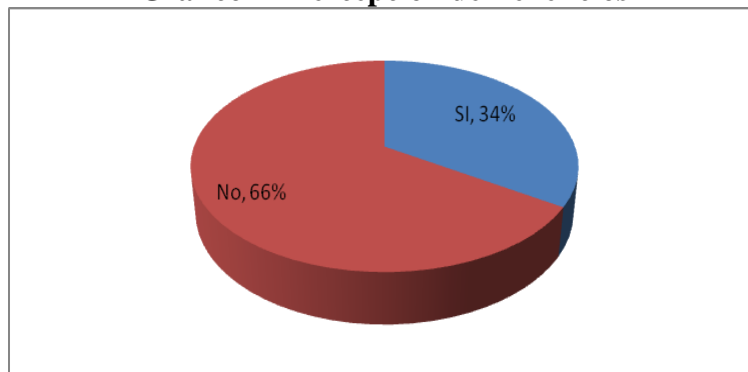
Fuente: Encuesta salario emocional  
Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

### Cuadro 7 Respuesta pregunta 5

SI	NO
34%	66%

Fuente: Encuesta salario emocional  
Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

### Gráfico 12 Percepción de Beneficios



Fuente: Encuesta salario emocional  
Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

El 38% del personal tarda entre 15 y 30 minutos en llegar a su trabajo desde su casa, este es el porcentaje más alto, seguido por el 28% que demora entre 30 y 45 minutos; el 9% de los empleados tiene su vivienda a menos de 15 minutos y el 3% de los empleados viven a más de una hora de distancia de su lugar de trabajo, lo que se puede observar en los gráficos 13 y 14 y en el cuadro 8.

### Gráfico 13 Pregunta 6 encuesta salario emocional

- Beneficios de lugar de trabajo\*  
 Cuánto tiempo le toma llegar de su residencia a la oficina?
- Menos de 15 minutos
  - Entre 15 y 30 minutos
  - Entre 30 y 45 minutos
  - Entre 45 minutos y 1 hora
  - Más de 1 hora

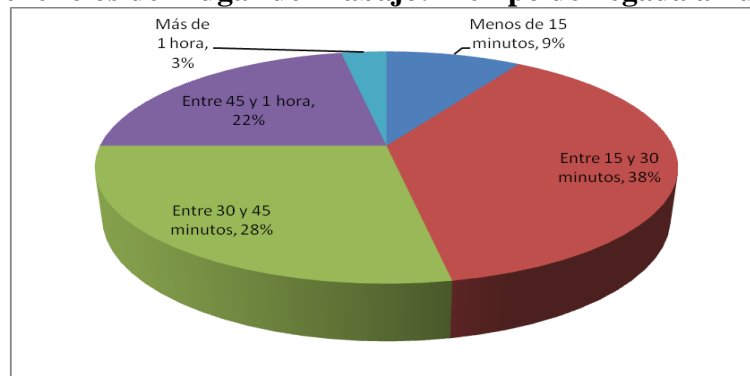
Fuente: Encuesta salario emocional  
 Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

### Cuadro 8 Respuesta pregunta 6

Pregunta	
Menos de 15 minutos	9%
Entre 15 y 30 minutos	38%
Entre 30 y 45 minutos	28%
Entre 45 y 1 hora	22%
Más de 1 hora	3%

Fuente: Encuesta salario emocional  
 Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

### Gráfico 14 Beneficios del Lugar de Trabajo: Tiempo de llegada al lugar de trabajo



Fuente: Encuesta salario emocional  
 Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

Al 59% de los colaboradores de la organización, le gustaría tener espacios de relajación, como parte de los beneficios de calidad de vida. Al 35%, le gustaría contar con buses de acercamiento y al 6%, le gustaría tener refrigerios, lo que se puede observar en los gráficos 15 y 16 y en el cuadro 9.

**Gráfico 15 Pregunta 7 encuesta salario emocional**

**Beneficios del lugar de trabajo\***

Cuáles de los siguientes beneficios le gustaría que su organización le ofrezca?

- Espacios de relajación
- Guardería
- Refrigerios
- Buses de acercamiento

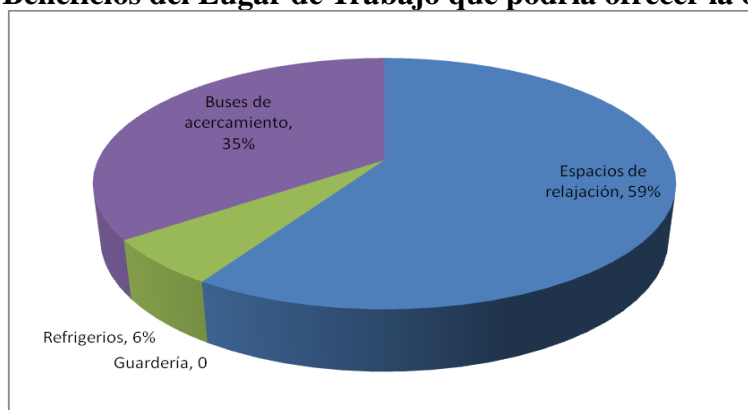
Fuente: Encuesta salario emocional  
Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

**Cuadro 9 Respuesta pregunta 7**

Beneficio	
Espacios de relajación	59%
Guardería	0
Refrigerios	6%
Buses de acercamiento	35%

Fuente: Encuesta salario emocional  
Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

**Gráfico 16 Beneficios del Lugar de Trabajo que podría ofrecer la organización**



Fuente: Encuesta salario emocional  
Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

El 94% de los colaboradores de la organización, no consideraría cambiar de trabajo si otra empresa le ofrecería los servicios de transporte, espacios de relajación, buses de acercamiento, esto indica que los beneficios mencionados en la pregunta anterior no son relevantes para la retención del personal. Solamente el 6% de los colaboradores consideraría cambiar de trabajo, si la organización ofrecería beneficios como transporte o guardería, lo que se puede observar en los gráficos 17 y 18 y en el cuadro 10.

### Gráfico 17 Pregunta 8 encuesta de salario emocional

**Beneficios del lugar de trabajo\***

Si le ofrecerían alguno de los beneficios de la pregunta anterior, consideraría cambiarse de trabajo?

- Si
- No

Si su respuesta a la anterior pregunta es afirmativa, indique cual beneficio

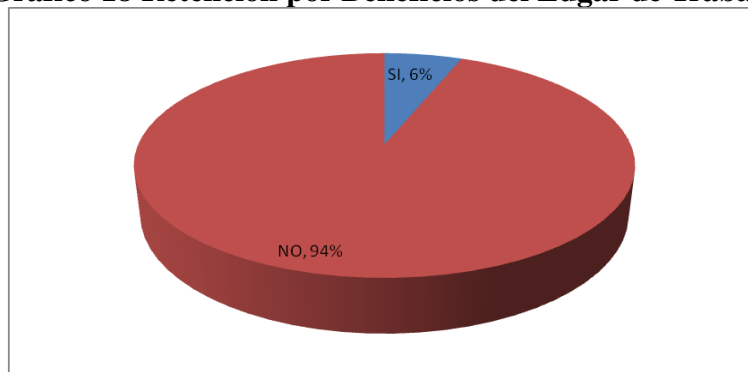
Fuente: Encuesta salario emocional  
Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

### Cuadro 10 Respuesta pregunta 8

SI	6%
NO	94%

Fuente: Encuesta salario emocional  
Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

### Gráfico 18 Retención por Beneficios del Lugar de Trabajo



Fuente: Encuesta salario emocional  
Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

El 97% de los colaboradores de la organización consideran que la capacitación complementaria, es un beneficio atractivo para el desarrollo profesional; el 94% opta por bonos de estudios y asistencia a seminarios y talleres, y el 9% prefiere programas de reconocimiento público, lo que se puede observar en los gráficos 19 y 20 y en el cuadro 11.

**Gráfico 19 Pregunta 9 encuesta salario emocional**

**Beneficios de desarrollo profesional y reconocimiento\***  
Cuales de los siguientes beneficios le resultarían atractivos para su desarrollo profesional

	Si	No
Programas de reconocimiento público	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bonos de estudios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacitación complementaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asistencia a seminarios y talleres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

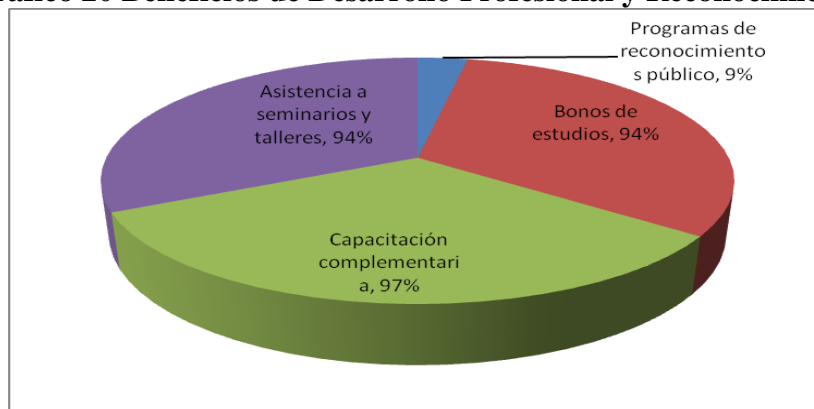
Fuente: Encuesta salario emocional  
Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

**Cuadro 11 Respuesta pregunta 9**

Pregunta	SI
Programas de reconocimientos público	9%
Bonos de estudios	94%
Capacitación complementaria	97%
Asistencia a seminarios y talleres	94%

Fuente: Encuesta salario emocional  
Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

**Gráfico 20 Beneficios de Desarrollo Profesional y Reconocimiento**



Fuente: Encuesta salario emocional  
Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

Para el 84% de los colaboradores de la organización, es atractivo que ésta ofrezca asesoría en finanzas; al 72% le interesaría recibir asesoría tributaria; al 59% le interesaría recibir asesoría legal y el 17% estaría interesado en recibir, como beneficio adicional, asesoría psicológica, lo que se puede observar en los gráficos 21 y 22, así como en el cuadro 11.

### Gráfico 21 Pregunta 10 encuesta salario emocional

**Beneficios adicionales\***  
Asesorías personales: De las siguientes opciones, cuáles le interesaría que su organización le ofrezca?

	Si	No
Asesoría psicológica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asesoría Legal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asesoría tributaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asesoría en finanzas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

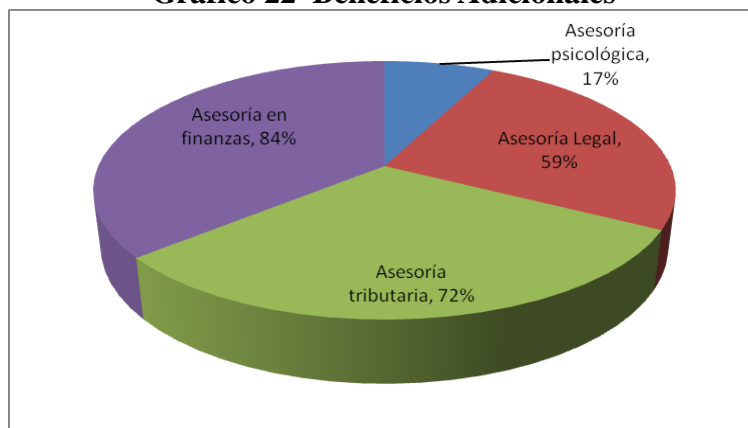
Fuente: Encuesta salario emocional  
Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

### Cuadro 12 Respuesta pregunta 10

Pregunta	SI
Asesoría psicológica	17%
Asesoría Legal	59%
Asesoría tributaria	72%
Asesoría en finanzas	84%

Fuente: Encuesta salario emocional  
Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

### Gráfico 22 Beneficios Adicionales



Fuente: Encuesta salario emocional  
Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

El personal de OLADE identifica con mayor aceptación, el Fondo de Retiro con el 97%, seguido por el Seguro médico privado con el 94%; descuento de nómina de servicio adicionales 90%, Jornadas médicas y flexibilidad de tiempo con el 81%. En la organización no se ofrecen becas estudiantiles y tampoco transporte y alimentación, observable en los gráficos 23 y 24, así como en el cuadro 13.

**Gráfico 23 Pregunta 11 encuesta salario emocional**

**Calidad de Vida\***  
 Cuáles de los siguientes beneficios en calidad de vida le otorga su organización?

	Si	No
Desvinculación responsable Fondo de retiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguro médico privado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jornadas médicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidad de tiempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Descuentos en nómina de servicios adicionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Convenios empresariales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Becas estudiantiles para trabajadores y sus hijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transporte y alimentación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

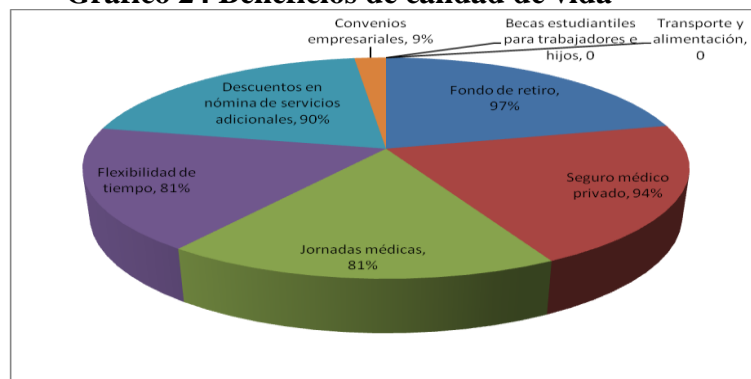
Fuente: Encuesta salario emocional  
 Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

**Cuadro 13 Respuesta pregunta 11**

Pregunta	SI
Fondo de retiro	97%
Seguro médico privado	94%
Jornadas médicas	81%
Flexibilidad de tiempo	81%
Descuentos en nómina de servicios adicionales	90%
Convenios empresariales	9%
Becas estudiantiles para trabajadores e hijos	0
Transporte y alimentación	0

Fuente: Encuesta salario emocional  
 Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

**Gráfico 24 Beneficios de calidad de vida**



Fuente: Encuesta salario emocional  
 Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

El 13% de los colaboradores, consideraría cambiar de organización en caso de que se les ofreciera beneficios tales como becas de estudios, teletrabajo parcial, trabajo por resultados y no por tiempo, lo que se puede observar en los gráficos 25 y 26, así como en el cuadro 14.

### Gráfico 25 Pregunta 12 encuesta salario emocional

**Calidad de vida\***

Consideraría cambiar de trabajo si una organización le ofrecería algunos de los beneficios anteriores?

- Si
- No

Si su respuesta a la anterior pregunta es afirmativa, indique cual beneficio

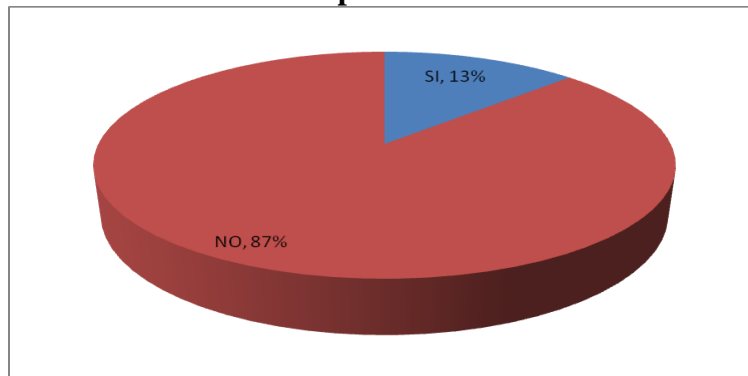
Fuente: Encuesta salario emocional  
Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

### Cuadro 14 Respuesta pregunta 12

SI	13%
NO	87%

Fuente: Encuesta salario emocional  
Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

### Gráfico 26 Percepción de calidad de vida



Fuente: Encuesta salario emocional  
Elaborador por: P. Guerra y M. Sosa

Respecto a la desvinculación responsable, el fondo de retiro es el beneficio que se identifica con un mayor porcentaje de aceptación por los empleados de OLADE, que corresponde al 97%; la asesoría económica no es considerada como beneficio ya que tiene solamente el 3% de aceptación, y los programas de inversión de micro proyectos y formación de talleres de auto sustentabilidad no fueron aceptados por los colaboradores en la encuesta aplicada, observable en los gráficos 27 y 28 y en el cuadro 15.

### Gráfico 27 Pregunta 13 encuesta salario emocional

- Desvinculación responsable\***  
 Cuál de los siguientes beneficios de desvinculación responsable le otorga su organización?
- Fondo de retiro
  - Programas en inversión de microproyectos
  - Asesoría económica para inversiones
  - Formación en talleres de autosustentabilidad

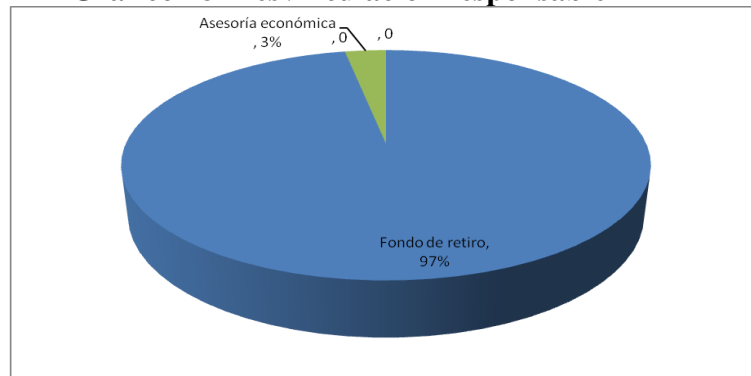
Fuente: Encuesta salario emocional  
 Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

### Cuadro 15 Respuesta pregunta 13

Fondo de retiro	97%
Programas en inversión de micro proyectos	0
Asesoría económica para inversiones	3%
Formación talleres de auto sustentabilidad	0

Fuente: Encuesta salario emocional  
 Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

### Gráfico 28 Desvinculación responsable



Fuente: Encuesta salario emocional  
 Elaborador por: P. Guerra y M. Sosa

El 3% de los colaboradores de la organización consideraría cambiar de lugar de trabajo si otra organización les ofreciera beneficios adicionales respecto a la desvinculación responsable. El beneficio que le parece atractivo al 3% de la organización para cambiar de lugar de trabajo es el de programas en inversión de micro proyectos, lo que se puede observar en los gráficos 29 y 30, así como en cuadro 16.

### Gráfico 29 Pregunta 13 encuesta salario emocional

Consideraría cambiar de trabajo si una organización le ofreciera alguno de los beneficios anteriores\*

- SI
- No

Si su respuesta a la anterior pregunta es afirmativa, indique cuál beneficio

Fuente: Encuesta salario emocional  
Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

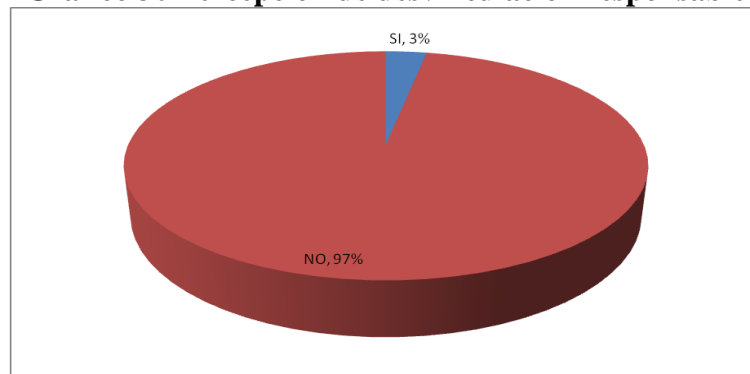
Fuente: Encuesta salario emocional

### Cuadro 16 Respuesta pregunta 13

SI	3%
NO	97%

Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

### Gráfico 30 Percepción de desvinculación responsable



Fuente: Encuesta salario emocional  
Elaborador por: P. Guerra y M. Sosa

Respecto a la comunicación asertiva en la organización, el 94% de los empleados considera que los compañeros de trabajo escuchan con atención y respeto; el 81% cree que la comunicación fluye adecuadamente de manera cálida y servicial y el 75% que las personas expresan los pensamientos o contenidos internos de manera comprensible para el interlocutor, observable en los gráficos 31 y 32, así como en el cuadro 17.

### Gráfico 31 Pregunta 14 encuesta salario emocional

**Comunicación Asertiva\***  
 Cuál de las siguientes afirmaciones se producen cuando se comunica con sus compañeros/as?

	Si	No
Las otras personas escuchan con atención y respeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expresan los pensamientos o contenidos internos de manera comprensible para el interlocutor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La comunicación fluye adecuadamente de manera cálida y servicial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: Encuesta salario emocional  
 Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

### Cuadro 17 Respuesta pregunta 14

Pregunta	SI
Las otras personas escuchan con atención y respeto	94%
Expresan los pensamientos o contenidos internos de manera comprensible para el interlocutor	75%
La comunicación fluye adecuadamente de manera cálida y servicial	81%

Fuente: Encuesta salario emocional  
 Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

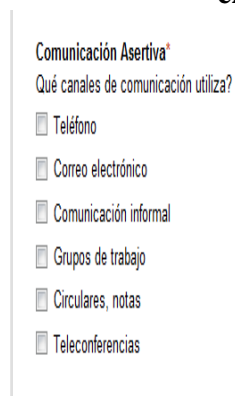
### Gráfico 32 Comunicación Asertiva



Fuente: Encuesta salario emocional  
 Elaborador por: P. Guerra y M. Sosa

Los canales de comunicación más utilizados en OLADE son: Correo electrónico y teléfono con el 100% de utilización; los grupos de trabajo son otro canal que se utiliza con mayor frecuencia con el 81% de aceptación; teleconferencias con el 78%; la comunicación informal tiene el 47% de utilización y finalmente notas y circulares con el 28%. Estos resultados se pueden observar en los gráficos 33 y 34 y en el cuadro 18.

**Gráfico 33 Pregunta 15 encuesta salario emocional**



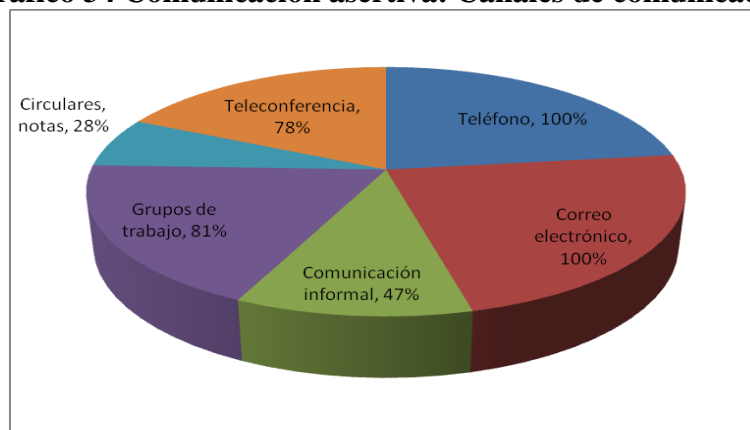
**Cuadro 18 Respuesta pregunta 15**

Pregunta	Selección
Teléfono	100%
Correo electrónico	100%
Comunicación informal	47%
Grupos de trabajo	81%
Circulares, notas	28%
Teleconferencias	78%

Fuente: Encuesta salario emocional  
Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

Fuente: Encuesta salario emocional  
Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela S.

**Gráfico 34 Comunicación asertiva: Canales de comunicación**



Fuente: Encuesta salario emocional  
Elaborador por: P. Guerra y M. Sosa

El 69% del personal de OLADE, no encuentra ningún obstáculo en la transmisión de información, el 19% considera que falta definición de las actividades prioritarias por parte de los superiores al otorgar la información; el 16% cree que falta un procedimiento definido en la entrega de información; el 13% cree que falta un procedimiento definido en la entrega de información; el 13% desconoce los canales idóneos para la transmisión de información y el 3% identifica a la comunicación efectiva y directa entre compañeros como un obstáculo cuando requiere transmitir información, observable en los gráficos 35, 36 y cuadro 19.

**Gráfico 35 Pregunta 16 encuesta salario emocional**

**Comunicación Asertiva\***  
 Cuál de los siguientes obstáculos se encuentra cuando quiere transmitir información?

Falta de un procedimiento definido

Falta de definición de la prioridad a otorgar a cada tipo de información

Desconocimiento de los canales idóneos

No encuentro ningún obstáculo

Otro

Si su respuesta a la anterior pregunta fue otro, por favor especifique cual.

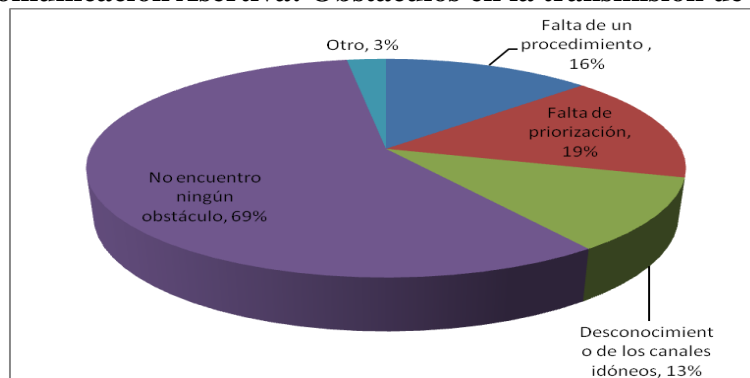
Fuente: Encuesta salario emocional  
 Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

**Cuadro 19 Respuesta pregunta 16**

PREGUNTA	RESPUESTA
Falta de un procedimiento definido	16%
Falta de definición de la prioridad a otorgar a cada tipo de información	19%
Desconocimiento de los canales idóneos	13%
No encuentro ningún obstáculo	69%
Otro	3%

Fuente: Encuesta salario emocional  
 Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

**Gráfico 36 Comunicación Asertiva: Obstáculos en la transmisión de la información**



Fuente: Encuesta salario emocional  
 Elaborador por: P. Guerra y M. Sosa

En resumen se analizaron los siguientes beneficios monetarios y no monetarios que OLADE ofrece a sus empleados:

**Salida temprano los viernes.-** Los colaboradores disponen de un horario de trabajo reducido los días viernes con una hora de salida a las 14h00, permitiendo la disponibilidad de este tiempo, creando un espacio libre adicional para reforzar planes personales.

**Horario flexible.-** Los horarios de trabajo de la Organización están establecidos con el objetivo de lograr una mayor eficacia en el desempeño de las actividades coordinadas con los representantes de los Países Miembros; sin embargo, los colaboradores disponen de un gerenciamiento propio de su tiempo respetando las actividades necesarias de su cargo, y procurando enmarcarse dentro de los horarios establecidos por la Organización.

**Reposición de tiempo personal utilizado en viajes de trabajo.-** Los colaboradores disponen de la posibilidad de recuperar días libres que fueron utilizados para movilizarse a sus misiones de trabajo, o días libres o feriados que utilizaron para el trabajo regular. De esta forma, ven compensado el esfuerzo de su trabajo en días libres lejos de su familia, en días de vacaciones que podrán disponer de acuerdo a su conveniencia.

**Vacaciones contadas en días laborables** los colaboradores cuentan con el beneficio de que los días de vacaciones son contadas solamente en días laborables, siendo los días correspondientes a fines de semana no descontables del saldo vacacional de los colaboradores. Este beneficio, permite contar con un número mayor de días de descanso, para disfrutarlos junto a sus familias dentro o fuera del país sede de la Organización.

**Maternidad sobre lo legal.-** La Organización no descuenta el salario correspondiente a los meses de maternidad no trabajados, se transfiere el sueldo mensual íntegro a las beneficiarias. Este beneficio provee de estabilidad económica durante los meses de maternidad para dedicarlos exclusivamente a sus labores maternas.

**Celebración de eventos.-** Los colaboradores cuentan con la posibilidad de asistir a celebraciones de los diferentes días festivos en horas laborables.

**Desvinculación responsable (Fondo de Retiro).-** Los colaboradores cuentan con un beneficio salarial que corresponde a un ahorro mensual de hasta el 28% del salario; el funcionario tiene la opción de ahorrar hasta el 14% de su salario mensual y la Organización deposita el mismo porcentaje mensualmente como aporte económico para la desvinculación de los colaboradores. Este beneficio, aunque es monetario, crea una tranquilidad y seguridad implícita que permite a los colaboradores trabajar con la confianza de que existe un fondo que les permitirá tener una buena calidad de vida, en caso de desvincularse de la empresa, mientras realiza una búsqueda concienzuda y competitiva de nuevas oportunidades laborales.

El beneficio que tiene mayor aceptación es el de salida temprano los viernes con el 95% de aceptación, como se indica en el gráfico 37, ya que brinda a los colaboradores de la Organización, la posibilidad de contar con tiempo en horas laborables para realizar sus trámites personales, o dedicarlos a sus familias; este beneficio, se encuentra seguido por el de Vacaciones contadas en días laborables con el 89% de aceptación, esto refleja que para los colaboradores tiene mayor importancia la disponibilidad de tiempo libre para dedicarlo a su vida personal y familiar.

Otro de los beneficios mejor apreciados, es el pago de maternidad sobre lo legal, con un 79%, aunque este es un beneficio monetario, permite que la funcionaria no tenga que preocuparse por realizar trámites de seguridad social durante su período de maternidad, y pueda dedicarse por entero al cuidado de su hijo o hija y de sí misma.

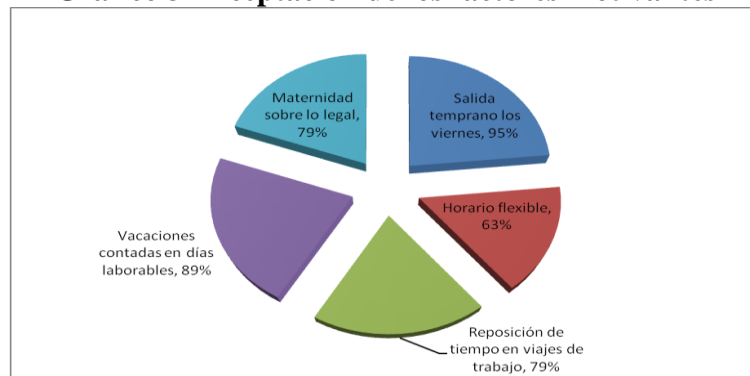
El beneficio de reposición de tiempo personal utilizado en días de trabajo, es un beneficio apreciado por el 79% de los colaboradores. Los días festivos o de fines de semana, que tengan que ser utilizados para trasladarse a otro país por motivos de trabajo, o que tengan que dedicarlos a trabajar en las oficinas de la Organización, serán repuestos en el mismo número en días extras de vacaciones. Este es un beneficio que genera la posibilidad de realizar actividades familiares en días de vacaciones que los colaboradores elijan de acuerdo a su conveniencia personal y a la disponibilidad de tiempo de acuerdo a sus actividades laborales.

El porcentaje restante, responde a que un reducido número de personal administrativo no goza de este beneficio ya que no realiza viajes de trabajo

Respecto del factor tiempo, la normativa vigente y los entes de control son muy estrictos en el cumplimiento de las leyes en seguridad y salud en el trabajo, la medición de riesgos por puesto de trabajo incluye análisis psicológicos para establecer el nivel de estrés que está enfrentado un colaborador, y exige a la empresa realizar planes de acción para disminuir estos indicadores, en este sentido, las organizaciones plantean la necesidad de que sus colaboradores entreguen a la organización el tiempo de trabajo adecuado dentro de los horarios establecidos, evitando extender las jornadas de trabajo para permitir a sus colaboradores retirarse a sus hogares y entregar tiempo a su vida personal. Este aporte

permite reforzar el cambio de hábitos y el equilibrio entre trabajo y vida personal, lo cual reduce notablemente el estrés disminuyendo el riesgo de enfermedades profesionales y accidentes laborales. Según se detalla en el gráfico 37.

**Gráfico 37 Aceptación de los factores motivantes**



Fuente: Encuesta salario emocional  
Elaborado por: P. Guerra, M. Sosa

### **3.4 Análisis de los resultados de la encuesta de satisfacción laboral aplicada en el año 2014 a los colaboradores de OLADE.**

La encuesta de clima laboral o satisfacción laboral realizada a los colaboradores de OLADE, contempla varios aspectos llamados dimensiones, como son:

- Dimensión Personal, en la cual se enfocan aspectos de satisfacción personal en cuanto a identificación con la cultura organizacional.
- Dimensión Estructural, en la cual se enfocan aspectos de satisfacción respecto del entorno, tales como mobiliario, luz, ruido, aseo, equipos.
- Condiciones Laborales, dimensión en la cual se enfocan aspectos de satisfacción

respecto de salarios, beneficios y compensaciones.

- Comunicación Institucional, dimensión en la cual se enfocan aspectos de comunicación interna desde la Alta Dirección a los colaboradores.
- Comunicación en cada Unidad Organizativa, dimensión que enfoca aspectos de comunicación en cada grupo reducido dentro de las unidades administrativas. Esta dimensión permite reconocer la aceptación que tienen las personas frente a su grupo de trabajo y la aceptación frente al jefe inmediato.
- Dimensión Social Interpersonal, en la cual, se enfocan aspectos de relaciones interpersonales y trabajo en equipo, cuidando aspectos como la no discriminación de género, raza, etc., respetando la interculturalidad.

### **3.4.1 Aceptación de la encuesta**

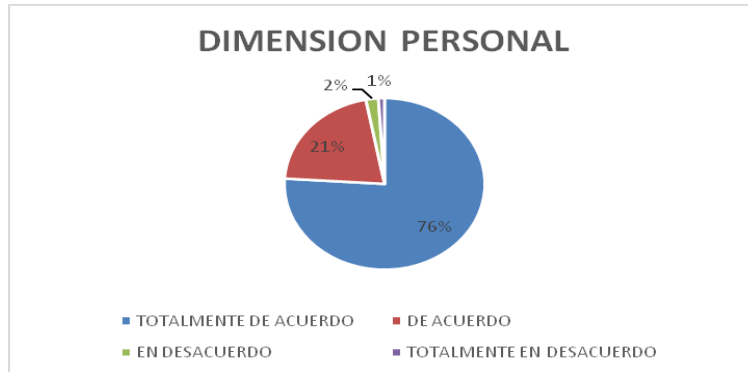
Actualmente la Organización cuenta con 35 funcionarios y funcionarias de planta, quienes cumplen sus funciones en la Sede de la Secretaría Permanente en Quito-Ecuador, los mismos que se encuentran distribuidos en cuatro Unidades Organizativas: Secretaría Ejecutiva (SEJ), Dirección de Estudios y Proyectos (DEP), Dirección de Integración (DIN) y Gerencia de Administración y Finanzas (GAF).

Se aplicó la encuesta de clima laboral, con una aceptación del 98.74% del total de funcionarios.

### 3.4.2 Tabulación de los resultados.

#### 3.4.2.1 Dimensión Personal.

**Gráfico 38 Encuesta de satisfacción laboral: Dimensión Personal**

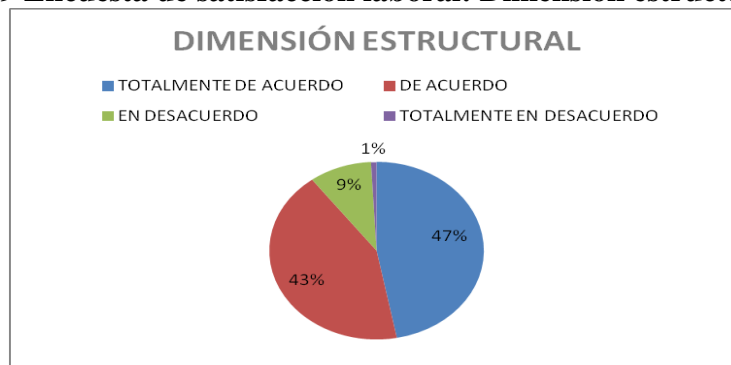


Fuente: Encuesta de Clima Laboral OLADE 2014  
Elaborado por: P. Guerra y M. Sosa

El personal está alineado a los objetivos y metas de la organización, lo cual se demuestra con la aceptación del 97% de respuestas positivas, lo que repercute con la identificación del empleado con la Organización. El 3% de respuestas negativas denotan una cierta inconformidad específicamente en la percepción de que el aporte personal podría no ser relevante para la Organización. (Gráfico 38).

#### 3.4.2.1 Dimensión Estructural.

**Gráfico 39 Encuesta de satisfacción laboral: Dimensión estructural**

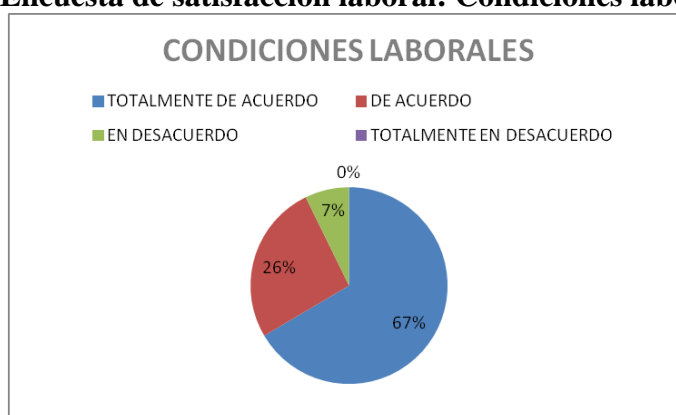


Fuente: Encuesta de Clima Laboral OLADE 2014  
Elaborado por: P. Guerra y M. Sosa

El 90% de las personas expresaron respuestas positivas respecto de la comodidad del lugar de trabajo, el aseo, la iluminación y el control de ruido. La necesidad de contar con equipos de computación adecuados a los nuevos avances tecnológicos es el factor que representa mayor inconformidad con el 10% de respuestas negativas. (Gráfico 39).

### 3.4.2.2 Condiciones Laborales.

**Gráfico 40 Encuesta de satisfacción laboral: Condiciones laborales**

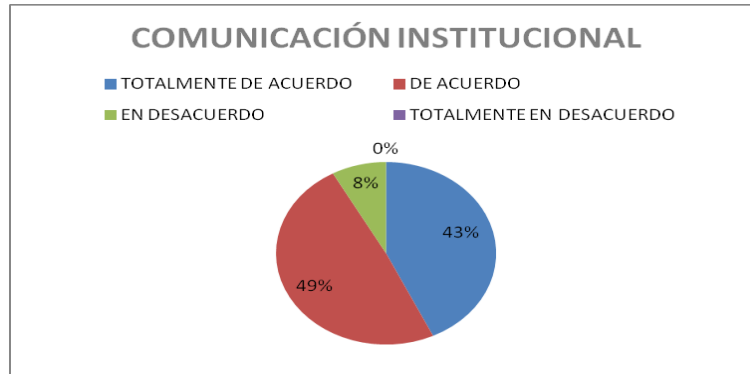


Fuente: Encuesta de Clima Laboral OLADE 2014  
Elaborado por: P. Guerra y M. Sosa

El aspecto de condiciones laborales abarca compensación salarial, crecimiento personal y planes de carrera. Existe un 93% de respuestas positivas a nivel global respecto a la puntualidad y el cumplimiento del pago de los salarios, así como una buena aceptación del beneficio del seguro médico y de vida. Dentro del 7% de respuestas en desacuerdo está el sentimiento de inconformidad respecto de la compensación salarial, la cual perciben que no está acorde a la formación y experiencia; así como la percepción de que el personal considera que la empresa no ofrece oportunidades de crecimiento personal. (Gráfico 40)

### 3.4.2.3 Comunicación Institucional.

**Gráfico 41 Encuesta de satisfacción laboral: Comunicación institucional**

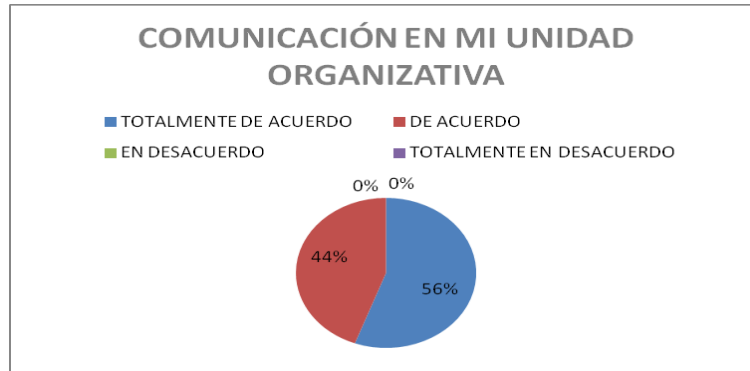


Fuente: Encuesta de Clima Laboral OLADE 2014  
Elaborado por: Pamela Guerra-Mariela Sosa

La comunicación institucional cuenta con el 92% de aprobación entre los funcionarios, lo que significa que la mayoría de personas se encuentran alineadas a los objetivos institucionales. El aspecto de comunicación interna, en el cual se expresa la necesidad de conocer las actividades que se realizan o se van a realizar en la Organización, así como el aspecto que habla de la utilización de los medios de comunicación interna, tienen un 14% de respuestas negativas. (Gráfico 41).

### 3.4.2.4 Comunicación en mi Unidad Organizativa.

**Gráfico 42 Encuesta de satisfacción laboral: Comunicación en mi unidad organizativa**

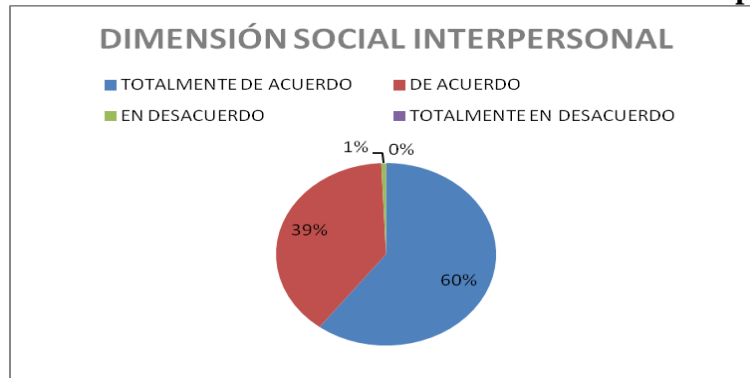


Fuente: Encuesta de Clima Laboral OLADE 2014  
Elaborado por: P. Guerra y M. Sosa

La comunicación dentro de cada Unidad Organizativa tiene un 100% de respuestas positivas, lo que denota el liderazgo acertado de los Jefes de Unidad, logrando que los funcionarios tengan la información necesaria y oportuna para el desempeño de sus actividades. (Gráfico 42).

### 3.4.2.5 Dimensión Social-Interpersonal.

**Gráfico 43 Encuesta de satisfacción laboral: Dimensión social interpersonal**



Fuente: Encuesta de Clima Laboral OLADE 2014  
Elaborado por: Pamela Guerra-Mariela Sosa

Las respuestas positivas en un 99% en este aspecto, denota el respeto entre los colaboradores, la posibilidad de trabajar en equipo, en la organización no existe discriminación respecto al género, etnia y nacionalidad. (Gráfico 43).

### 3.4.2.6 Resumen de respuestas.

**Cuadro 20 Resumen de respuestas encuesta satisfacción laboral**

PROMEDIO	DE ACUERDO	EN
GENERAL DE		DESACUERDO
SATISFACCIÓN	95%	5%

Fuente: Encuesta salario emocional  
Elaborador por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

**Gráfico 44 Satisfacción Laboral 2014**



Fuente: Encuesta de Clima Laboral OLADE 2014  
Elaborado por: P. Guerra y M. Sosa

En el cuadro 20 y gráfico 44 se pueden observar los siguientes resultados: los funcionarios de OLADE perciben el Clima Laboral como satisfactorio en un 95%, mientras que solamente el 5% no está satisfecho en algunos aspectos. Cabe destacar que existen aspectos como la comunicación dentro de cada Unidad Organizativa y el aspecto de relaciones sociales o interpersonales que tienen un 100% y 99% de satisfacción respectivamente, lo que denota la existencia de un clima organizacional favorable tanto para los colaboradores como para la Organización.

El porcentaje de respuestas negativas de un 5 % se dirige a aspectos específicos como compensaciones salariales, que obedece a efectos externos como el encarecimiento del costo de vida. Las muestras de desacuerdo en lo que respecta al crecimiento personal están ligadas a la estructura organizacional que obedece a reglamentaciones específicas.

### **3.4.3 Análisis de los resultados de la encuesta de satisfacción al cliente aplicada en el año 2014 a los clientes externos de OLADE.**

OLADE aplica anualmente una encuesta de satisfacción al cliente, la cual es entregada a los miembros de los 27 Países que conforman la misma, esta encuesta pretende evaluar la calidad del servicio en los productos entregados por parte de OLADE a los representantes de los Países Miembros; estos representantes ocupan cargos de Ministros, Coordinadores Nacionales y Asesores. Los productos a ser evaluados son los siguientes (cuadro 21):

**Cuadro 21 Productos de OLADE**

•**Sistema de Información Energética Regional (SIER)**

•**Sistema de Información Económica Energética (SIEE)**

•**Sistema de Información Energética Legal (SIEL)**

•**Sistema de Información Energética Nacional (SIEN)**

•**Sistema Unificado de Planificación Eléctrica Regional (SUPER)**

•**Simulación y Análisis de la Matriz Energética (SAME)**

•**Informe de Estadísticas Energéticas**

•**Biblioteca Virtual OLADE**

•**Portal Web OLADE**

Fuente: [www.olade.org](http://www.olade.org)  
Elaborado por: Pamela Guerra y Mariela Sosa

Lo productos fueron evaluados por 81 personas en la siguiente proporción: (cuadro 22).

**Cuadro 22 Respuestas por País a la Encuesta de Satisfacción al Cliente de OLADE**

País	Respuestas total	Porcentaje
Argelia	0	0,0%
Argentina	3	3,7%
Barbados	1	1,2%
Belice	0	0,0%
Bolivia	4	4,9%
Brasil	1	1,2%
Chile	0	0,0%
Colombia	3	3,7%
Costa Rica	4	4,9%
Cuba	0	0,0%
Ecuador	11	13,6%
El Salvador	0	0,0%
Granada	0	0,0%
Guatemala	4	4,9%
Guayana	0	0,0%
Haití	0	0,0%
Honduras	0	0,0%
México	4	4,9%
Nicaragua	4	4,9%
Panamá	3	3,7%
Paraguay	5	6,2%
Perú	23	28,4%
República Dominicana	7	8,6%
Surinam	0	0,0%
Trinidad & Tobago	0	0,0%
Uruguay	2	2,5%
Venezuela	2	2,5%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta de satisfacción al cliente 2014

Elaborado por P. Guerra y M. Sosa

Estas cifras demuestran que la mayor aceptación se encuentra en Sudamérica y Centroamérica, teniendo una pobre aceptación de la encuesta en los países del Caribe. Esto se debe principalmente, a la dificultad que existe en estos países para acceder a redes de internet adecuadas; ya que esta encuesta se realiza totalmente de forma virtual, podría explicarse la falta de respuestas en esta región.

En el siguiente mapa (gráfico 45) se puede apreciar el porcentaje de respuestas por país en una gama de color, siendo Perú el país de mayor participación, con un 28.4%.

**Gráfico 45 Respuestas gráficas por países de la encuesta de satisfacción al cliente de OLADE**

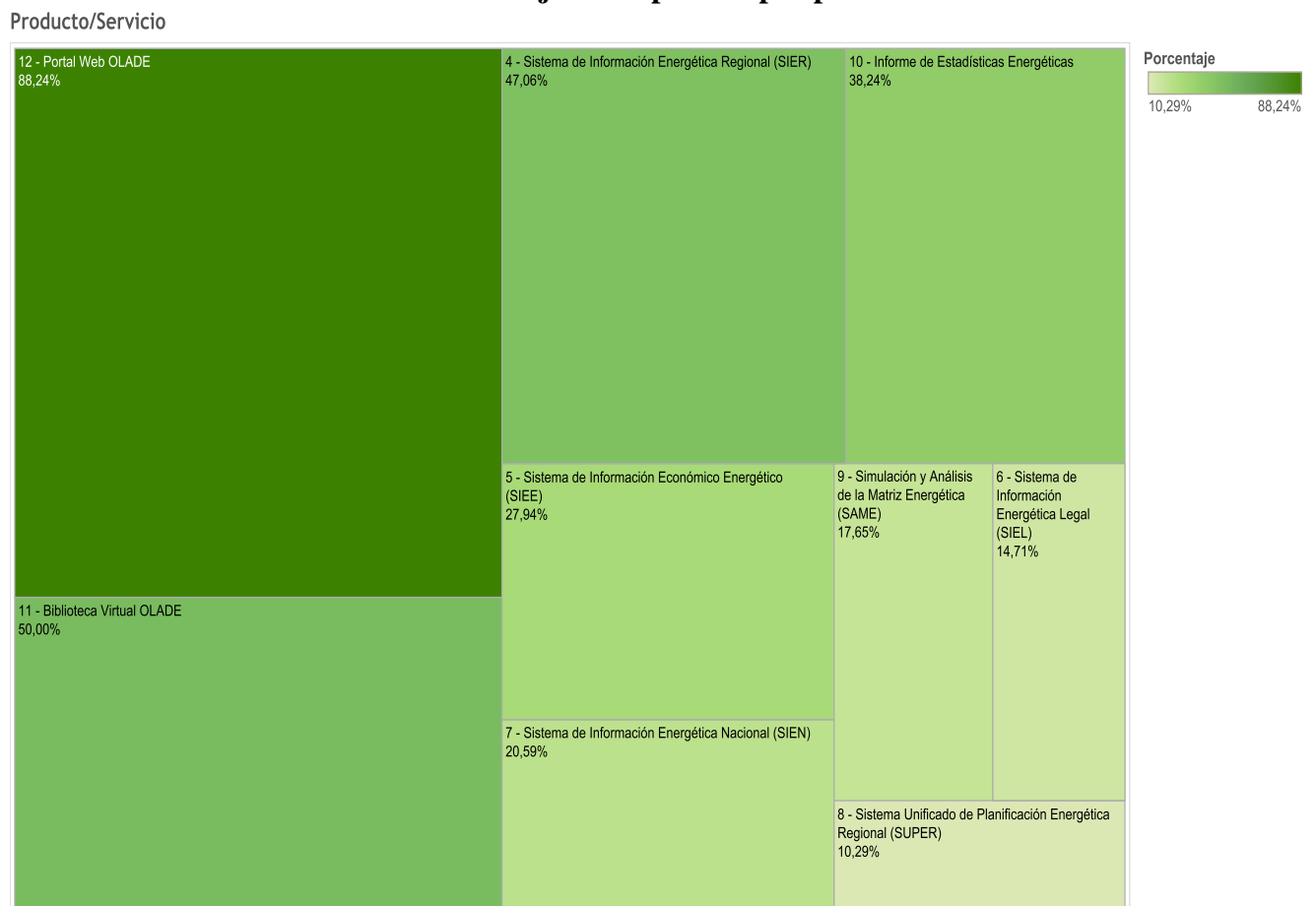


Mapa basado en Longitud (generado) y Latitud (generado). El color muestra suma de Porcentaje. Las marcas se etiquetan por suma de Cantidad y suma de Porcentaje. Se muestran detalles para País. Los datos se filtran en Cantidad, lo que va de 1 a 81. La vista se filtra en Latitud (generado) y Longitud (generado). El filtro Latitud (generado) conserva solo los valores no Nulos. El filtro Longitud (generado) conserva solo los valores no

Fuente: Encuesta de servicio al cliente 2014  
 Elaborado por: P. Guerra y M. Sosa

En el siguiente gráfico se puede apreciar el porcentaje de aceptación de los productos, de acuerdo a su utilización y evaluación de los usuarios, siendo el producto evaluado por más usuarios, el Portal web de OLADE con un 88.24%, seguido por la Biblioteca Virtual de OLADE con un 50%; el Sistema de Integración Energético Regional (SIER) con el 47.06%, seguido por el Informe de Estadísticas Energéticas (IEE) con un 38.24%. (Gráfico 46).

**Gráfico 46 Porcentaje de respuestas por producto**



Producto/Servicio y suma de Porcentaje. El color muestra suma de Porcentaje. El tamaño muestra suma de Porcentaje. Las marcas se etiquetan por Producto/Servicio y suma de Porcentaje. La vista se filtra en suma de Porcentaje, lo que conserva solo los valores no Nulos.

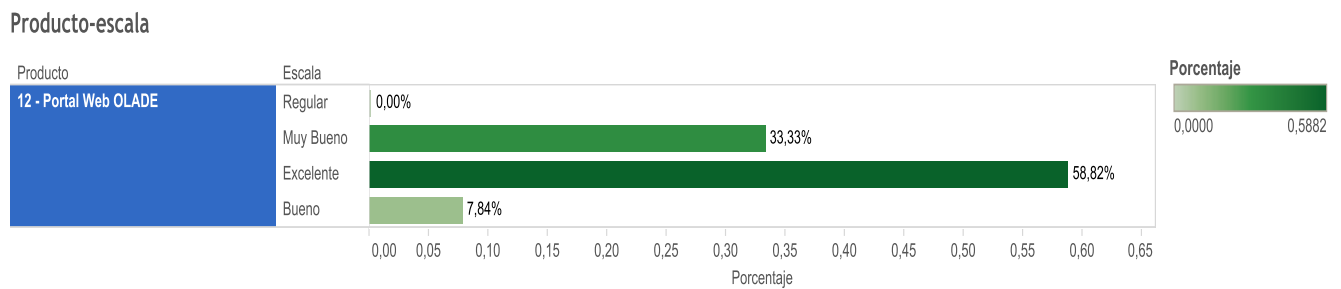
Fuente: Encuesta de servicio al cliente 2014  
Elaborado por: P. Guerra y M. Sosa

El Sistema de Integración Energético Económico (SIEE) con el 27.94%, seguido por el Sistema de Integración Energético Nacional (SIEN), con un 20.59%; los productos menos evaluados son el Sistema de Integración Energético Legal (SIEL) con el 14.71%, el Sistema de Análisis y Simulación de la Matriz Energética (SAME) con el 17.65%, y por último el

Sistema Unificado de Planeación Eléctrica Regional (SUPER), con un 10.29%. En base a esta información, se puede concluir que el producto mejor conocido y más utilizado por los usuarios es el portal web de OLADE, el mismo que representa la imagen de la organización. De la misma manera, se puede apreciar que la mayoría de productos son conocidos en porcentajes aceptables.

En los siguientes gráficos se puede apreciar los niveles de aceptación que tiene cada uno de los productos; la escala que fue utilizada para evaluar los productos es regular, buena, muy buena y excelente.

**Gráfico 47 Portal WEB de OLADE**



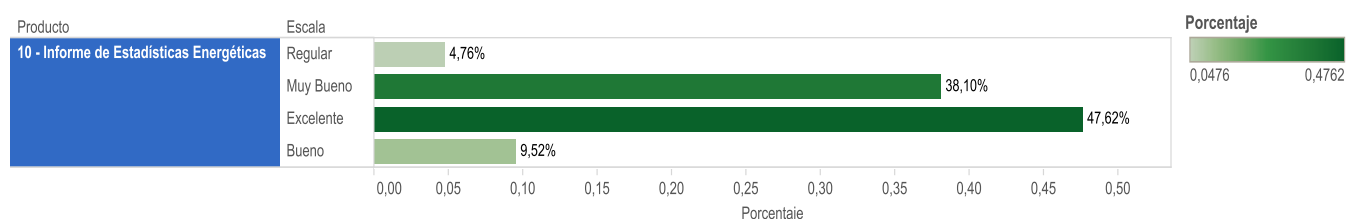
Suma de Porcentaje para cada Escala desglosado por Producto. El color muestra suma de Porcentaje. Las marcas se etiquetan por suma de Porcentaje. Los datos se filtran en Acción (Escala,Producto) y Acción (Producto). El filtro Acción (Escala,Producto) conserva 36 miembros. El filtro Acción (Producto) conserva 1 miembro.

Fuente: Encuesta de servicio al cliente 2014  
Elaborado por: P. Guerra y M. Sosa

El portal WEB de OLADE, contiene la información principal de las actividades y proyectos que lleva a cabo la Organización, con una aceptación por parte de los usuarios a nivel Latinoamérica y el Caribe, del 100%, siendo excelente un 58.82%, muy bueno un 33.33% y bueno, el 7.8%. No existen respuestas de aceptación regular de este producto. (Gráfico 47).

## Gráfico 48 Informe de Estadísticas Energéticas (IEE)

Producto-escala



Suma de Porcentaje para cada Escala desglosado por Producto. El color muestra suma de Porcentaje. Las marcas se etiquetan por suma de Porcentaje. Los datos se filtran en Acción (Escala,Producto) y Acción (Producto). El filtro Acción (Escala,Producto) conserva 36 miembros. El filtro Acción (Producto) conserva 1 miembro.

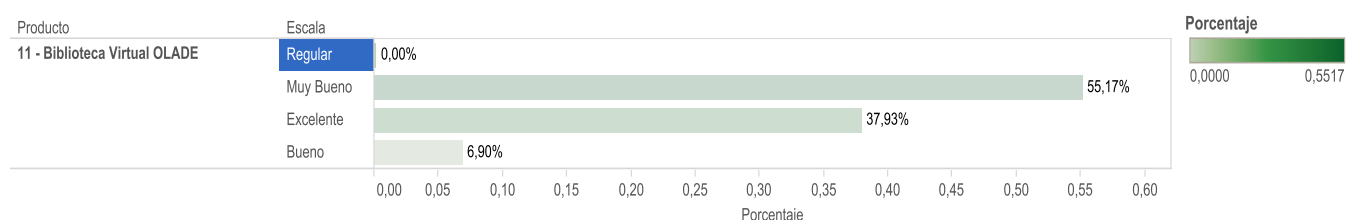
Fuente: Encuesta de servicio al cliente 2014

Elaborado por: P. Guerra y M. Sosa

El IEE es una publicación que contiene un resumen de las principales variables estadísticas económicas energéticas de los 27 países miembros. Este producto tiene una aceptación del 95.24%, siendo excelente un 47.62%, muy bueno un 38.1% y bueno un 9.5%. Solamente el 4.76% de los usuarios percibe este servicio como regular. (Gráfico 48).

## Gráfico 49 Biblioteca virtual OLADE

Producto-escala



Suma de Porcentaje para cada Escala desglosado por Producto. El color muestra suma de Porcentaje. Las marcas se etiquetan por suma de Porcentaje. Los datos se filtran en Acción (Escala,Producto) y Acción (Producto). El filtro Acción (Escala,Producto) conserva 36 miembros. El filtro Acción (Producto) conserva 1 miembro.

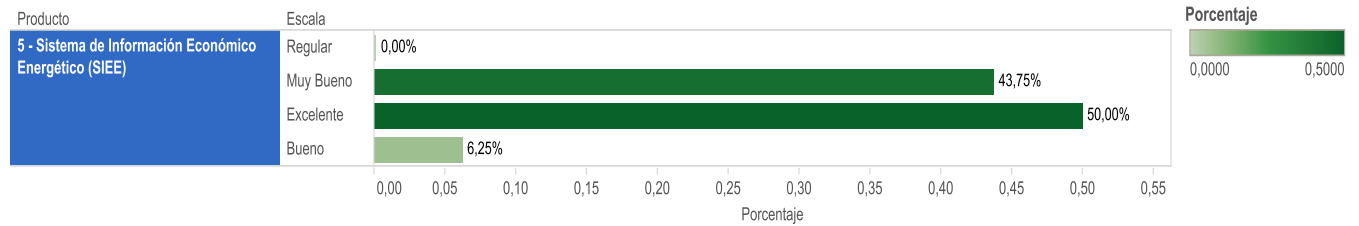
Fuente: Encuesta de servicio al cliente 2014

Elaborado por: P. Guerra y M. Sosa

La biblioteca virtual de OLADE cuenta con textos, publicaciones e investigaciones digitalizadas que están disponibles para los usuarios de los países miembros. Su aceptación es del 100%, siendo excelente el 55.17%, muy bueno el 37.93% y bueno el 6.9%. (Gráfico 49).

### Gráfico 50 Sistema de Información Económica Energética (SIEE)

Producto-escala



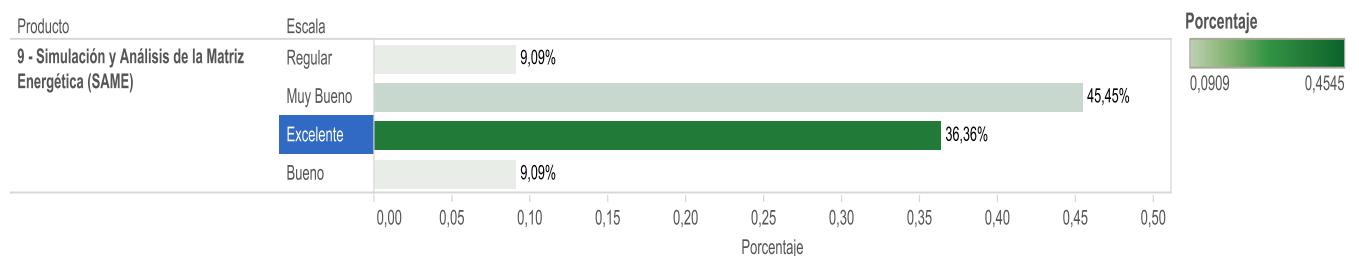
Suma de Porcentaje para cada Escala desglosado por Producto. El color muestra suma de Porcentaje. Las marcas se etiquetan por suma de Porcentaje. Los datos se filtran en Acción (Escala,Producto) y Acción (Producto). El filtro Acción (Escala,Producto) conserva 36 miembros. El filtro Acción (Producto) conserva 1 miembro.

Fuente: Encuesta de servicio al cliente 2014  
Elaborado por: P. Guerra y M. Sosa

El Sistema de Información Económica Energética (SIEE), es una plataforma informática que contiene información económica respecto de los temas energéticos de los países miembros. Este producto tiene una aceptación del 100%, siendo excelente el 50%, muy bueno el 43.75% y bueno el 6.25%. (Gráfico 50).

### Gráfico 51 Simulación y Análisis de la Matriz Energética (SAME)

Producto-escala



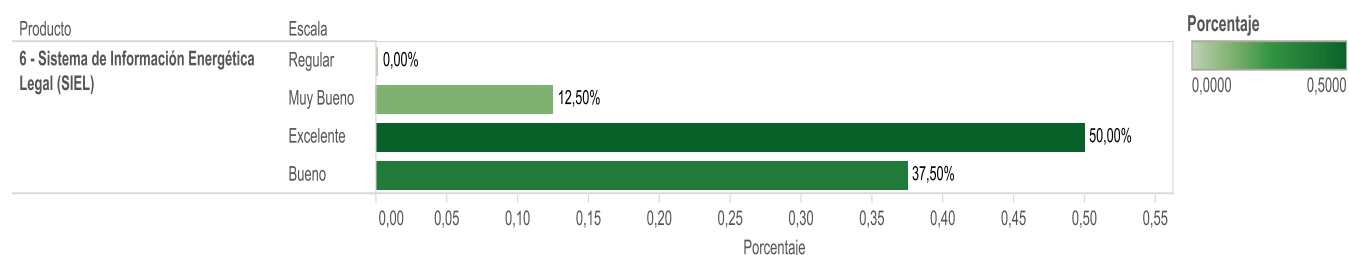
Suma de Porcentaje para cada Escala desglosado por Producto. El color muestra suma de Porcentaje. Las marcas se etiquetan por suma de Porcentaje. Los datos se filtran en Acción (Escala,Producto) y Acción (Producto). El filtro Acción (Escala,Producto) conserva 36 miembros. El filtro Acción (Producto) conserva 1 miembro.

Fuente: Encuesta de servicio al cliente 2014  
Elaborado por: P. Guerra y M. Sosa

Es un programa que permite realizar prospectivas energéticas para analizar posibles escenarios para la producción, pérdida y consumo de energía de un país. La aceptación de este producto es del 90.91%, siendo excelente el 36.36%, muy bueno el 45.45% y bueno el 9.09%. Solamente el 9.09% considera que este servicio es regular. (Gráfico 51).

## Gráfico 52 Sistema de Información Energética Legal (SIEL)

Producto-escala



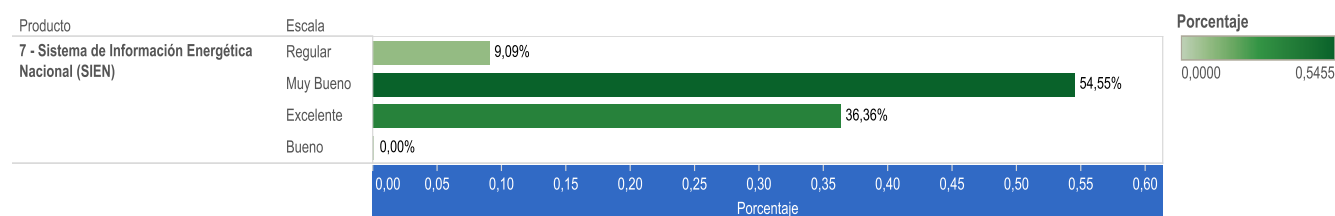
Suma de Porcentaje para cada Escala desglosado por Producto. El color muestra suma de Porcentaje. Las marcas se etiquetan por suma de Porcentaje. Los datos se filtran en Acción (Escala,Producto) y Acción (Producto). El filtro Acción (Escala,Producto) conserva 36 miembros. El filtro Acción (Producto) conserva 1 miembro.

Fuente: Encuesta de servicio al cliente 2014  
Elaborado por: P. Guerra y M. Sosa

El Sistema de Información Energética Legal (SIEL), es una herramienta informática que recopila los marcos regulatorios y normativos en materia de energía de los países miembros. Esta herramienta tiene el 100% de aceptación, siendo excelente un 50%, muy bueno un 12.5% y bueno un 37.5%. (Gráfico 52).

## Gráfico 53 Sistema de Información Energética Nacional (SIEN)

Producto-escala



Suma de Porcentaje para cada Escala desglosado por Producto. El color muestra suma de Porcentaje. Las marcas se etiquetan por suma de Porcentaje. Los datos se filtran en Acción (Escala,Producto) y Acción (Producto). El filtro Acción (Escala,Producto) conserva 36 miembros. El filtro Acción (Producto) conserva 1 miembro.

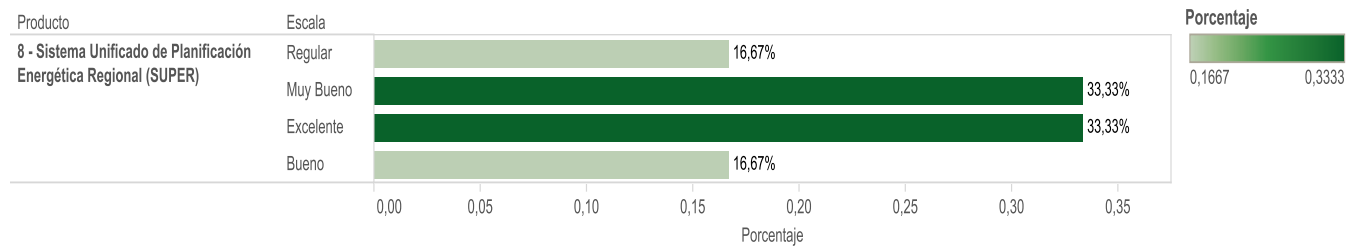
Fuente: Encuesta de servicio al cliente 2014  
Elaborado por: P. Guerra y M. Sosa

El Sistema de Información Energética Nacional (SIEN), es una herramienta que permite la administración estadística energética de los países, con el objeto de facilitar la planificación a corto, mediano y largo plazo. Esta herramienta tiene una aceptación del 90.91%, siendo

excelente un 36.36%, muy bueno un 54.55% y bueno un 0%. El 9.09% de usuarios consideran esta herramienta como regular. (Gráfico 53).

**Gráfico 54 Sistema Unificado de Planificación Eléctrica Regional (SUPER)**

Producto-escala



Suma de Porcentaje para cada Escala desglosado por Producto. El color muestra suma de Porcentaje. Las marcas se etiquetan por suma de Porcentaje. Los datos se filtran en Acción (Escala,Producto) y Acción (Producto). El filtro Acción (Escala,Producto) conserva 36 miembros. El filtro Acción (Producto) conserva 1 miembro.

Fuente: Encuesta de servicio al cliente 2014  
Elaborado por: P. Guerra y M. Sosa

Es una herramienta de planificación que permite elaborar planes de expansión eléctrica a mínimo costo. Esta herramienta tiene un 83.33% de aceptación, siendo excelente un 33.33%, muy bueno un 33.33%, bueno un 16.67%. El 16.67% de los usuarios opina que este servicio es regular. (Gráfico 54).

En el análisis de los gráficos anteriores, se puede observar que la aceptación del servicio de todos los productos, tiene el mayor peso en la escala de bueno a excelente; sin embargo, se debe tomar en cuenta que existe un porcentaje, aunque bajo, de respuestas regulares en 5 de los 9 productos evaluados, lo que significa más del 50% de productos entregados por OLADE. Estos resultados negativos permiten poner en marcha planes de mejora de los productos en un mediano a corto plazo. La opinión de los clientes externos es de suma importancia para implementar soluciones que permitan el desarrollo continuo de la Organización.

Además de la encuesta anual de servicio al cliente, OLADE realiza encuestas continuas a los usuarios de la Capacitación Virtual-CAPEV. Este producto permite la transferencia de conocimiento mediante aulas virtuales, con acceso de 200 a 300 personas por cada curso. Los temas son relacionados a los proyectos que se encuentran desarrollando en el campo de la energía en los países beneficiarios y miembros de OLADE.

Se realizaron 23 cursos CAPEV a lo largo del año 2014, los mismos que fueron impartidos a 4423 participantes, quienes evaluaron aspectos como contenido, logística, materiales y calidad del instructor. Esta calificación está considerada sobre el 100% de satisfacción. (Cuadro 23).

**Cuadro 23 Participantes a los cursos virtuales impartidos en OLADE**

Curso	# Participantes	Calificación %
1	203	86.90
2	32	92.00
3	280	91.06
4	200	90.72
5	36	91.60
6	60	92.49
7	200	89.39
8	300	89.53
9	480	89.75
10	300	93.08
11	300	90.60
12	350	91.67
13	50	90.78
14	37	81.56
15	290	93.20
16	200	95.87

<b>17</b>	122	93,65
<b>18</b>	82	91,92
<b>19</b>	213	94.04
<b>20</b>	300	91.76
<b>21</b>	287	90.87
<b>22</b>	65	91,9
<b>23</b>	36	82,42
<b>TOTAL</b>	<b>4423</b>	<b>89,9725</b>

Fuente: Encuesta de satisfacción al cliente 2014

Elaborado por; P. Guerra y M. Sosa

El porcentaje promedio de satisfacción es el 89,97%, lo que implica que la mayoría de participantes tiene un concepto positivo de este servicio. Siendo la satisfacción de los clientes muy cercana al 100%, y el alto número de participantes en el total de los cursos, demuestra una importante aceptación y satisfacción por parte de los clientes externos de OLADE.

La satisfacción en el servicio al cliente externo de todos los productos que provee la Organización, demuestra que los colaboradores de OLADE desarrollan sus funciones con altos estándares de calidad para satisfacer las necesidades de sus clientes. Siendo los clientes externos de OLADE, los 27 Países Miembros, podemos decir que la confianza prestada por los gobiernos de estos países hacia la Organización, permite su adecuado funcionamiento y desarrollo, gracias a una prestación de servicio al cliente de alta calidad

### **3.5 Comprobación de la hipótesis**

Mediante los resultados analizados se confirma la hipótesis respecto a que la inclusión de salario emocional sí influye positivamente en la calidad de vida de los colaboradores de OLADE y mejora la satisfacción del servicio al cliente externo.

## Capítulo 4

### 4 Propuesta

#### 4.1 Inclusión del salario emocional en el plan de compensaciones de

##### OLADE

Actualmente la dirección estratégica de recursos humanos respecto al tema de las remuneraciones ha migrado de una política estricta y normativa a una flexible y con una visión humanista, por este motivo se analiza una propuesta en base al análisis de los factores motivantes del personal de OLADE.

##### 4.1.1 Objetivos de la propuesta

- Identificar las fortalezas y oportunidades del plan remunerativo y salario emocional actual de OLADE para desarrollar un plan de conciliación de vida familiar que incluya formación técnica, medidas de apoyo a la maternidad, y ayuda para hijos de los colaboradores.
- Desarrollar un plan de salario emocional en base al resultado de las encuestas para mejorar la calidad de vida de los colaboradores.

En base a la experiencia de la Organización y al análisis del mercado laboral, se puede evidenciar que los beneficios dentro del paquete de salario emocional que ofrece OLADE en comparación con otras organizaciones del sector es competitivo, y se puede identificar estos beneficios como fortalezas y oportunidades para potenciar las fortalezas y utilizar las oportunidades dentro del plan remunerativo de la empresa como un plus a la malla salarial actual, análisis que se muestra en el cuadro 24.

**Cuadro 24 Análisis de los factores motivantes del personal de OLADE**

<b>Beneficio</b>	<b>Se ofrece usualmente</b>	<b>Se ofrece comúnmente</b>	<b>Es raro que se ofrezca</b>	<b>Aceptación del empleado</b>	<b>Identificación estratégica</b>
		X		95%	Fortaleza
<b>Salida temprano los viernes</b>					
<b>Horario flexible</b>	X			79%	
<b>Reposición de tiempo utilizado en viajes de trabajo</b>			X	79%	Fortaleza
<b>Vacaciones contadas en días laborables</b>		X		90%	Fortaleza
<b>Maternidad sobre lo legal</b>		X		79%	
<b>Celebración de eventos</b>	X			90%	
<b>Desvinculación responsable (Fondo de Retiro)</b>	X			100%	Fortaleza

Fuente: Encuesta de salario emocional  
Elaborado por: P. Guerra y M. Sosa

Se identifican cuatro factores determinantes como fortalezas en OLADE, estos factores son: Salida temprano los viernes, Vacaciones contadas en días laborables, Reposición de tiempo utilizado en viajes de trabajo y Desvinculación responsable (fondo de retiro).

Los incentivos que no son estrictamente económicos, forman parte del salario emocional que una organización podría ofrecer a sus colaboradores. Existen una gama de ellos, como son Planes de Conciliación de la vida personal y laboral, procurar la igualdad de oportunidades entre los funcionarios, programas de capacitación y formación técnica, programas de motivación y crecimiento personal, formación en idiomas, flexibilidad en los horarios laborales, programas de apoyo a la maternidad y a los hijos e hijas de los colaboradores. De acuerdo a las necesidades y a la realidad de OLADE, se han identificado las siguientes oportunidades, y se las ha adaptado a la realidad de la Organización. (Cuadro 25).

**Cuadro 25 Beneficios del Salario Emocional**

<b>BENEFICIOS SALARIO EMOCIONAL</b>	
<b>Planes de conciliación de la vida profesional y personal.</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>
<b>Programas personalizados de formación técnica y de gestión, modalidad presencial, on line, blended, etc.</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>
<b>Formación de idiomas.</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>
<b>Programas o medidas de apoyo a la maternidad.</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>
<b>Ayudas para hijos.</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>

Elaborado por: P. Guerra y M. Sosa

#### **4.1.2 Planes de conciliación de la vida profesional y personal**

El plan de conciliación se consigue cediendo tiempo del trabajo en la oficina, para estar con la familia, por esto se propone un plan de trabajo remoto, en el cual, el colaborador tiene la oportunidad de trabajar desde su casa tres días laborables en el año. Estos días de trabajo remoto, reportarán un producto específico de acuerdo a las necesidades de cada Unidad Organizativa, y de acuerdo al cumplimiento de los objetivos personales y de área. La definición del trabajo remoto para cada funcionario, será definida por el Consejo Asesor, en base a la evaluación de desempeño de cada funcionario.

#### **4.1.3 Programas personalizados de formación técnica y de gestión, modalidad presencial, on line, blended, etc**

En este programa se becará a los funcionarios que han cumplido sus objetivos con un seminario en temas que tengan relación con su profesión, y que aporten al desarrollo de sus funciones.

#### **4.1.4 Programas o medidas de apoyo a la maternidad.**

Dentro de este programa se incluye el goce de vacaciones fuera del periodo de lactancia y maternidad, de esta manera la madre podrá hacer uso de sus vacaciones, tiempo que le servirá para fortalecer los lazos con el recién nacido y brindar tiempo adicional a la familia.

#### **4.1.5 Ayudas para hijos**

Premiar a los hijos de los colaboradores que se encuentren cursando los primeros seis años

de educación básica, y que han sido designados como parte del cuadro de honor del colegio o escuela; el incentivo es el pago de una lista de útiles y una mochila escolar que será elegida a gusto del niño, además se invitará a visitar un día el lugar de trabajo del padre o madre donde se le obsequiará recuerdos de su visita.

#### **4.1.6 Análisis de los factores motivantes.**

El resultado de la implementación de estos beneficios es el índice de rotación del 9% en OLADE además del promedio de permanencia de 15 años. Estos índices demuestran que los colaboradores de OLADE, se mantienen comprometidos con la organización y las retribuciones que ésta les brinda. Los resultados de la encuesta de salario emocional, demuestran de igual forma, que existe un número importante de aspectos de salario emocional que los colaboradores perciben como parte integrante de su salario y que les permite tener una buena calidad de vida. La mayoría de los colaboradores no ha demostrado interés en buscar nuevas alternativas de trabajo, ya que OLADE les brinda un salario sobre la media del mercado laboral y un complemento de compensaciones correspondientes a salario emocional.

La Organización ofrece desarrollo profesional, otorgándoles la posibilidad de ser reconocidos por sus logros y acceder a otras posiciones de trabajo, las mismas que entran en disposición una vez que el Consejo Asesor recomienda la divulgación de una vacante, y el Secretario Ejecutivo aprueba la misma. Los funcionarios tienen la posibilidad de postularse y entrar en un proceso de selección de acuerdo a lo que establece el Reglamento de OLADE. Si el funcionario cumple con los requisitos mínimos para dicha convocatoria y con las habilidades y capacidades necesarias para cubrir la posición disponible, éste tendrá prioridad sobre otros postulantes.

La filosofía que apoya esta reglamentación, se sustenta en que la Organización valora sus recursos humanos e incentiva a sus colaboradores, los cuales crean un sentido de pertenencia hacia la Organización, y de la misma manera, evita la fuga de conocimiento, lo cual genera un importante ahorro de tiempo y recursos.

#### **4.2 Plan de salario emocional en base al resultado de las encuestas para mejorar la calidad de vida de los colaboradores.**

Las organizaciones hoy por hoy buscan reclutar talentos que brinden a sus empresas un valor agregado al conocimiento y experiencia, que se basa en la fidelidad e identificación con la organización. Los directivos de las grandes organizaciones han empezado a concientizar la necesidad de motivar a sus empleados a tal punto que obtengan de ellos la priorización de sus actividades laborales, respetando y balanceando su vida familiar.

En las prácticas de retención del personal no es suficiente ni sostenible en el tiempo ofrecer únicamente un salario base. Las exigencias de la fuerza laboral llevan a considerar la inclusión del salario emocional que promueve en las personas la satisfacción de sus necesidades y mejoramiento de su calidad de vida. El salario emocional permitirá de esta forma un desarrollo integral de las personas aportando en positivo a su vida personal y al desempeño de sus funciones.

Hoy en día, ya no es suficiente ofrecer puestos de trabajo con remuneraciones solamente económicas. Al dar a los colaboradores la oportunidad de obtener compensaciones de salario emocional que les permita brindar un aporte emocional a sus familias, los directivos de las

organizaciones aseguran su permanencia y compromiso para con los objetivos de la misma, y las empresas pasan a ser familiarmente responsables integrando el bienestar de la familia en el paquete salarial.

Hasta hace pocos años, las organizaciones veían a sus empleados como recursos, con habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos; con la inclusión del salario emocional en la planificación estratégica de las organizaciones, éstas ven en sus empleados como personas con características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales. La combinación de estas dos formas de ver a los empleados, es la clave del éxito de las organizaciones actualmente, creando oportunidades que van a beneficiar directamente a su desarrollo y creando personas que aporten positivamente a la sociedad.

La implementación del salario emocional en un plan de remuneraciones debe partir de un objetivo claro alineado a la misión y visión de la organización, tomando en cuenta la compensación a la aportación del empleado, atraer y retener a los mejores profesionales, mejorar el rendimiento de la organización, reconocer el talento y desarrollarlo y fomentar las sinergias, es decir fomentar el trabajo en equipos.

#### **4.2.1 Desarrollo del plan de salario emocional**

En base a esta perspectiva y tomando los factores motivantes identificados anteriormente en un esquema de remuneración variable por competencias de Martha Alles se propone el siguiente modelo distribuido en 4 planos estratégicos:

El modelo está enfocado a cumplir con el objetivo estratégico de la organización que es Fortalecer las capacidades del personal y proporcionar herramientas modernas para facilitar la gestión interna y la consecución de los objetivos de la organización. (Cuadro 26).

**Cuadro 26 Modelo Estratégico de la inclusión del Salario Emocional**

Plano Estratégico	Enfoque	Objetivo	Compensación emocional
<b>(Excelencia)</b>	La Organización	Misión y visión de la empresa Incrementar la capacidad productiva de la empresa	●“Tiempo flexible”: Un día al mes con horario definido por el colaborador
<b>(Sinergia)</b>	El equipo	Metas establecidas para el área de trabajo.(incentivar la integración de equipos humanos)	●16 horas de permiso libres sin descuentos anuales
<b>(Desarrollo)</b>	El individuo	Cumplimiento de logros individuales, profesionales, innovación y mejora continua. ( “Reconocer y desarrollar el capital intelectual”)	●3 días adicionales de vacaciones en el año que cumplió la meta
<b>(Conciliación)</b>	La familia	Estabilidad personal y cumplimiento de metas personales “Compensar la aportación del empleado”	●“Mi tiempo”: Medio día libre cada mes.

Elaborado por: P. Guerra y M. Sosa

El objetivo establecido en cada enfoque estará en alineado a la misión, visión, trabajo en equipo, cumplimiento de logros personales y profesionales, estabilidad personal, crecimiento personal y profesional.

La compensación por cumplimiento de objetivos en cada enfoque está involucrando componentes emocionales en base a los factores identificados. Se incluye el tiempo libre en cada bono de compensación, debido a que es el factor que tiene mayor influencia en el personal de OLADE y es percibido como determinante para una mejor calidad de vida.

#### ***4.2.1.1 Excelencia***

El primer plano estratégico está enfocado a la organización, su misión y visión. Por la importancia consideramos a éste el cimiento del plan, ya que los resultados obtenidos van a afectar directamente la capacidad productiva de la Organización, lo cual se premiará otorgando al/la funcionario/a la posibilidad de acceder a tiempo flexible, un día al mes, en el cual éste/a escoge el horario para el cumplimiento de las 8 horas laborales.

#### ***4.2.1.2 Sinergia***

Está enfocado a lograr un trabajo en equipo y la unión de grupos de personas para conseguir un objetivo común, entre ellos, mejorar la comunicación; cuando se cumpla el objetivo, cada persona del grupo de trabajo tendrá 16 horas de permisos libres sin descuentos anualmente, distribuidas en diferentes jornadas de trabajo; la evaluación de objetivos será trimestral y el grupo no podrá ser mayor a cuatro personas.

#### ***4.2.1.3 Desarrollo***

En este aspecto se reconocerá el crecimiento profesional del empleado y sus logros individuales, por este motivo se ha incluido la innovación como uno de los puntos a calificar, de esta manera se disminuye la monotonía en el trabajo y se mantiene una mejora continua en los procesos. Uno de los aspectos que se calificarán, es la preparación profesional; por lo que se considerará el esfuerzo que realizan los empleados que dedican su tiempo a estudiar y continúan actualizando sus conocimientos, este cumplimiento será reconocido con 3 días adicionales de vacaciones anuales.

#### ***4.2.1.4 Conciliación***

Se incorpora a la familia dentro del enfoque de conciliación porque es el factor primordial de motivación en los colaboradores. Siendo el tiempo un factor determinante para considerar una mejora en la calidad de vida de los colaboradores, se otorgará a los/las funcionarios/as la posibilidad de acceder al programa “Mi Tiempo”, en el cual gozarán de medio día al mes libre para realizar actividades personales y familiares.

La conciliación del trabajo con la vida familiar, ha venido siendo una preocupación para las organizaciones actualmente, considerando a las familias como el pilar fundamental de la sociedad. La formación y educación de los hijos, era antaño, responsabilidad de la mujer, y el hombre debía ser suficientemente productivo para sostener el hogar, aunque se encuentre ausente. Hoy por hoy, la presencia tanto del padre como de la madre es crucial para la educación de las familias, por lo tanto, es un reto para las organizaciones ser más efectivas en la optimización del trabajo, sin trabajar más horas, sino trabajar mejor. La evaluación de los

colaboradores debe, por lo tanto, medirse en base a resultados y no al tiempo de presencia en la organización.

### **4.3 Plan de compensación salarial estratégico**

La Planificación estratégica tiene como objetivo implantar y ejecutar acciones para llegar a alcanzar determinados objetivos. Dentro de la estrategia, está la elección de acciones y la asignación de recursos para el cumplimiento de las mismas. En este punto, es importante no confundir la estrategia con los objetivos estratégicos de la organización, ya que la estrategia son básicamente los planteamientos para cumplir la misión de la Organización, y los objetivos estratégicos son los pasos a lograr para cumplir la estrategia; éstos generalmente son de largo plazo.

El plan de compensación salarial de OLADE estará basado en la búsqueda de una relación directa entre el esfuerzo y el pago, es decir a mayor esfuerzo mayor pago, además que se limitará en un presupuesto y se regirá a las políticas internacionales de la organización, sin embargo existe la flexibilidad para incluir en el plan de compensación el salario emocional.

Por la naturaleza de la estructura de la organización, y la reglamentación de contrataciones, la permanencia del fondo de retiro, entre los beneficios de los que gozan los colaboradores de OLADE, que aunque es un beneficio monetario, genera un sentimiento de pertenencia y de seguridad en el futuro, cuando llegue el momento de la desvinculación.

Siendo una organización que percibe a sus colaboradores más que como un recurso, como una fuente de capital humano, se mantiene un sentido de pertenencia que asegura la permanencia de los colaboradores y evita la fuga de talentos.

La correcta sociabilización, inclusión del personal, políticas transparentes, vivencia de valores y comunicación asertiva de los cambios planteados serán los factores determinantes para el éxito de la inclusión del salario emocional en el plan de compensaciones.

Una comunicación activa, esperando una respuesta del receptor sobre el entendimiento de las políticas planteadas, marcará la diferencia entre la comunicación y la información impersonal que se envía a través de un correo electrónico o a través de la cartelera de la recepción de la Organización, que muchas veces no llega al receptor y termina en una papelera de reciclaje; es preferible elegir una comunicación personal que busca la inclusión y el sentido de pertenencia de los colaboradores en este nuevo plan de compensaciones.

#### **4.3.1 Sistema de Compensaciones**

Actualmente el sistema de compensaciones de OLADE está formado por dos grupos: el monetario y el no monetario, en el grupo de compensación no monetario se contempla la capacitación, agasajos, celebración del día de la familia, los cuales son momentos motivantes que reducen el stress; sin embargo, su efecto motivante es pasajero, razón por la cual estas compensaciones se vuelven repetitivas en el tiempo y los colaboradores las perciben como una obligación de la organización y no como parte de su paquete de compensaciones.

El otro grupo de compensaciones es el monetario, el cual se clasifica en salario directo y salario indirecto; el primero es el salario que reciben los colaboradores en base a un presupuesto, plantillas establecidas mediante valoración de cargos, etc.; en esta parte de la compensación cuando no se incluye un incentivo sea individual o de grupo, fomenta un trabajo mediocre y un personal operativo que no busca el desarrollo, lo cual desencadenará en aumento de la rotación; por esta razón es importante la definición de los objetivos estratégicos de cada cargo o su autoridad. El segundo grupo que es el monetario indirecto, incluye los beneficios como seguro médico, fondo de retiro, etc. (Cuadro 27).

**Cuadro 27 Sistema de compensaciones**

<b>SISTEMA DE COMPENSACIONES</b>		
<b>NO MONETARIO</b>	<b>MONETARIO</b>	
	<b>DIRECTO</b>	<b>INDIRECTO</b>
<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>SALARIO FIJO SOBRE LA MEDIA DEL MERCADO</b>	<b>SEGURO MEDICO</b>
<b>AGASAJOS ( fechas especiales, cumpleaños)</b>		<b>FONDO DE RETIRO</b>
<b>FLEXIBILIDAD DE TIEMPO</b>		<b>HORARIO REDUCIDO</b>
<b>COMPENSACIÓN TRABAJO-VIDA FAMILIAR</b>		<b>VACACIONES EN DIAS HABLES</b>
<b>MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA</b>		<b>SALARIO EMOCIONAL</b>

Elaborador por: P. Guerra y M. Sosa

La inclusión del salario emocional en el plan de compensaciones se encuentra contemplada dentro del grupo monetario indirecto, y busca incentivar al personal en un factor diferente al que actualmente está siendo reconocido, como podemos ver en el plan salarial, la Organización cubre las necesidades primarias de sus colaboradores, pero su percepción de una mejor calidad de vida no está cubierta, tampoco la alineación de sus objetivos personales con los objetivos de la organización.

Para conseguir esa conciliación personal y laboral, que es la herramienta básica para alcanzar los objetivos personales así como una mejor calidad de vida, es necesario el tiempo, costoso e irrecuperable; por este motivo se ha incluido en el plan de compensaciones el factor tiempo dentro de los reconocimientos por cumplimiento de objetivos.

Es importante indicar que la inclusión del factor tiempo en cualquier modalidad, debe estar atada al cumplimiento de una meta, objetivo o indicador etc., caso contrario el colaborador percibe este beneficio como una obligación del empleador, perdiendo el sentido de ser parte estratégica del paquete salarial convirtiéndose en un derecho adquirido.

#### **4.3.2 Desarrollo e Implantación**

La inclusión del salario emocional se aplica a nivel vertical y horizontal, es decir para toda la organización debido a la estructura de la misma.

Se desarrolla la inclusión del salario emocional en el plan de compensación con la identificación de las autoridades (objetivos estratégicos) de cada nivel de acción (ver Anexos 4 a 11), luego se asigna una meta acompañada de un indicador y finalmente se selección una recompensa emocional en base a la inclusión de factores motivantes desarrollados en capítulos anteriores.

#### **4.3.2.1 Identificación de las autoridades (objetivos estratégicos)**

Para la identificación de las autoridades y objetivos estratégicos se han desarrollado matrices de desempeño que se detallan en los anexos 4 al 11 de los siguientes cargos considerando las autoridades respectivas.

#### **Secretario Ejecutivo**

##### Autoridad

- Responsable de coordinar y encaminar las actividades de todo el personal que labora en la Secretaría Permanente en cualquiera de las categorías reglamentarias establecidas.
- Responsable de coordinar y encaminar las actividades de todos los Consultores internos y externos que se contraten para los proyectos.
- Decidir sobre las acciones requeridas para garantizar el cumplimiento de los principios, políticas, procedimientos, presupuestos y métodos de trabajo, de acuerdo al sistema de gestión ISO 9001:2008, así como el logro de los objetivos propuestos.

#### **Directores**

##### Autoridad

- Responsable de coordinar y encaminar las actividades de los Coordinadores, Especialistas, Analistas, Técnicos, Profesionales de Proyectos y de la Asistente de cada dirección.
- Decidir sobre las acciones requeridas para garantizar el cumplimiento de los principios, políticas, procedimientos, presupuestos y métodos de trabajo, de acuerdo al sistema de gestión ISO 9001:2008, así como el logro de los objetivos propuestos.

- Decidir sobre las acciones para garantizar la confidencialidad en el manejo de la información durante la ejecución de los proyectos.

## **Coordinadores**

### Autoridad

- Decidir sobre las tareas de los consultores de sus proyectos.
- Decidir sobre las acciones requeridas para el cumplimiento de sus funciones de acuerdo al Plan Trienal del Secretario Ejecutivo y al Plan Operativo de cada coordinación.

## **Gerente de Administración y Finanzas**

### Autoridad

- Responsable de coordinar y encaminar las actividades de la Contadora, Tesorera, Asistente de RHU, Asistente de la GAF ,
- Asistente de Servicios Generales, Mensajero-Conductor y Tramitador-Mantenimiento.
- Decidir sobre los procesos de selección, contratación, desvinculación del personal de la Secretaría Permanente.
- Decidir sobre las acciones requeridas para garantizar el cumplimiento de los principios, políticas, procedimientos, presupuestos y métodos de trabajo, de acuerdo al sistema de gestión ISO 9001:2008 así como el logro de los objetivos propuestos.
- Decidir sobre la utilización de los recursos de acuerdo al presupuesto aprobado por la Reunión de Ministros, y convenidos con los organismos de financiamiento.
- Decidir sobre adquisiciones para la Secretaría Permanente.

## **Especialistas – Analistas**

Autoridad

- Decidir sobre las iniciativas a realizar para garantizar que sus responsabilidades sean cumplidas.

## **Contador**

Autoridad

- Decidir sobre los registros contables de acuerdo al plan de gastos.
- Decidir sobre la utilización de los recursos de acuerdo al presupuesto de cada Unidad Organizativa.

## **Tesorero**

Autoridad

- Decidir sobre las iniciativas a realizar para el mejor servicio con los bancos.

## **Asistente de Recursos Humanos**

Autoridad

- Decidir sobre los asuntos de seguro social, médico y de vida.

### ***4.3.2.2 Asignación de metas y reconocimiento***

A continuación se asignan las metas para cada nivel de acción en base al cumplimiento de objetivos; el reconocimiento de cada meta está atado a la identificación de los factores motivantes a nivel de organización y equipo.

Todos los cargos tiene la misma oportunidad de tener reconocimiento a nivel de individuo y familia en base a las metas asignadas, lo que se puede apreciar en el cuadro 28.

**Cuadro 28 Asignación de Metas y Reconocimiento**

<b>Visión:</b>					
OLADE es la Organización política y de apoyo técnico, mediante la cual sus Estados Miembros realizan esfuerzos comunes, para la integración energética regional y subregional.					
<b>Misión:</b>					
Contribuir a la integración, al desarrollo sostenible y la seguridad energética de la región, asesorando e impulsando la cooperación y la coordinación entre sus Países Miembros.					
No.	Nivel de acción	Cumplimiento de objetivos, autoridad	de Indicador	Indicadores de cumplimiento	de Reconocimiento
1	Secretario Ejecutivo	Cumple con el 90% de autoridades asignadas	Trimestral	Autoridades Asignadas Autoridades cumplidas	Excelencia/ Sinergia) / (Organización, Equipo)
2	Directores	Cumple con el 80% de autoridades asignadas	Trimestral	Autoridades Asignadas Autoridades cumplidas	Excelencia/ Sinergia) / (Organización, Equipo)
3	Coordinadores	Cumple con el 95% de autoridades asignadas	Trimestral	Autoridades Asignadas Autoridades cumplidas	Excelencia/ Sinergia) / (Organización, Equipo)
4	Gerente de Administración y	Cumple con el 95% de autoridades	Mensual	Autoridades Asignadas	Excelencia/ Sinergia) / (Organización,

	finanzas.	asignadas		Autoridades cumplidas	Equipo)
5	Especialistas – Analistas	Cumple con el 90% de autoridades asignadas	Mensual	Autoridades Asignadas Autoridades cumplidas	Excelencia/ Sinergia) / (Organización, Equipo)
6	Contador	Cumple con el 90% de autoridades asignadas	Mensual	Autoridades Asignadas Autoridades cumplidas	Excelencia/ Sinergia) / (Organización, Equipo)
7	Tesorera	Cumple con el 90% de autoridades asignadas	Mensual	Autoridades Asignadas Autoridades cumplidas	Excelencia/ Sinergia) / (Organización, Equipo)
	Asistente de recursos humanos	Cumple con el 100% de autoridades asignadas	Mensual	Autoridades Asignadas Autoridades cumplidas	Excelencia/ Sinergia) / (Organización, Equipo)

Elaborado por: P. Guerra y M. Sosa

**Cuadro 29 Enfoque estratégico de la compensación emocional**

Plano Estratégico	Enfoque	Objetivo	Compensación emocional
(Excelencia)	La Organización	Misión y visión de la empresa (incrementar la capacidad productiva de la Organización en base a acuerdos internacionales que provean recursos)	●1 día libre en el mes
(Sinergia)	El equipo	Metas establecidas para el área de trabajo.(incentivar la integración de equipos humanos)	●16 horas de permiso libres sin descuentos (trimestral)
(Desarrollo)	El individuo	Cumplimiento de logros individuales profesionales, innovación y mejora continua. (“Reconocer y desarrollar el capital intelectual”)	●3 días adicionales de vacaciones en el año que cumplió la meta
(Conciliación)	La familia	Estabilidad personal y cumplimiento de metas personales “Compensar la aportación del empleado”	●½ Día libre cada mes.

Elaborado por: P. Guerra y M. Sosa

### 4.3.3 Ventajas

- Incremento del tiempo de permanencia del personal en la organización.
- Incremento por encima del mínimo del esfuerzo para el cumplimiento de objetivos.
- Integración de equipos de trabajo que realizan una labor efectiva.

- Incremento de mejora en los procesos por innovación de los gestores de cada proceso.

#### **4.3.4 Desventajas**

- Desmotivación por incumplimiento de reconocimiento ofrecido.
- Falta de interés por algunas personas que no consideran atractivo el reconocimiento.

### **4.4 Técnicas de retención de clientes internos y externos**

#### **4.4.1 Técnicas de retención de clientes internos**

Dentro del proceso productivo de la organización constan los clientes internos y externos, el cliente interno es todo el talento humano que trabaja en la organización, desarrollando una función asignada para su puesto de trabajo y se relaciona activamente con otros colaboradores, todo este grupo de personas está orientado a un mismo objetivo, el mismo que consiste en cumplir la misión y visión de la organización.

La función del cliente interno en un primer momento del proceso será de dotar de recursos sean tangibles o intangibles, así como en un segundo momento demandará de estos recursos para realizar sus funciones, es importante señalar que el talento humano de la organización, se desempeñará tanto como cliente interno y como proveedor retroalimentando el proceso.

El rol de recursos humanos dentro de la organización es de asesoramiento, en este sentido sus colaboradores se convierten en sus clientes internos; por este motivo es necesario identificar técnicas de retención para éstos. Cuando los clientes internos se encuentren

satisfechos, transmitirán este sentido de pertenencia a los clientes externos dando seguridad y tranquilidad.

Para las organizaciones, tener el personal idóneo se convierte en un desafío desde la atracción, selección, contratación y retención, lo que implica inversiones tanto económicas como de tiempo; por lo tanto, es importante establecer un correcto manejo de estos procesos para que la contratación de la persona adecuada sea exitosa y culmine con su permanencia en la organización, aportando estratégicamente a los procesos de la organización.

El dotar de personal calificado a la organización no solo es responsabilidad de recursos humanos, sino también de los jefes directos, ya que son quienes tienen una relación directa en el desarrollo y el uso correcto de las competencias de cada persona a su cargo; lo cual da como resultado un acertado plan de carrera, retención de personal y buen clima laboral.

El éxito de las técnicas de retención que se propongan, dependerá directamente del compromiso que tengan las jefaturas en valorar y concientizar la importancia de tener talento humano competente, además del alto costo que representa para la organización.

#### ***4.4.1.1 Indicadores de Retención***

Es necesario que las herramientas utilizadas para la retención del cliente interno sean medidas en el tiempo, mediante la utilización de indicadores, solo así se podrá evaluar la efectividad de las mismas.

#### 4.4.1.2 Atracción

La atracción es el factor primordial del proceso de retención, porque desde allí inicia el éxito del proceso de selección, esto dependerá de factores externos como la imagen de la empresa en el mercado, el reconocimiento de la marca, el posicionamiento en los ranking, etc., los mejores candidatos parten de estas referencias para aplicar a una vacante o considerar el cambio de su situación laboral actual.

OLADE proyecta una imagen de crecimiento profesional internacional debido a su giro del negocio y su relación con varios países de Latinoamérica, América Central y el Caribe, lo cual la convierte en una organización atractiva para personas que buscan ampliar sus horizontes más allá de las fronteras estatales. La atracción se mide con varios indicadores que nos pueden dar una clara idea de cuál es la inversión que realiza la empresa y su efecto en el corto tiempo, además de la efectividad de las técnicas de retención que se implementen en la organización. (Cuadro 30).

**Cuadro 30 Indicadores de atracción**

No.	Indicador	Objetivo
1.-Radio de generación	Candidatos llamados a entrevista vs candidatos entrevistados	Las ofertas aceptadas se evalúan después de un año si están encajando bien en la organización
	Ofertas hechas vs ofertas aceptadas	
2.- Promedio de tiempo de espera	Cantidad de tiempo que tarda en encontrar y contratar a una persona a través del proceso de selección para reclutar e introducir en la empresa.	
3.- Radio de selección	Número de candidatos contratados / número de candidatos totales	El objetivo es mantener esta cifra lo más alta posible

Fuente: William A. Howatt

En OLADE el proceso de selección demora un período de tiempo de 30 a 90 días, dependiendo del rango de la vacante o de la naturaleza de la consultoría. Si las contrataciones no se realizan después de la primera convocatoria, se puede decir que mientras más tiempo concurre, mayor es el costo y menor la producción.

En el cuadro número 30, de indicadores de atracción, se detalla algunos factores que dan una guía para medir la atracción de los candidatos y su permanencia, lo cual es una herramienta estratégica para evaluar la efectividad del proceso de atracción.

#### ***4.4.1.3 Selección***

El proceso de selección parte de la necesidad de la vacante, es importante tener claramente identificado el perfil que se requiere, analizando posteriormente las fuentes de reclutamiento.

En OLADE, se da prioridad al personal interno, esto alineado a los planes de carrera y formación, luego de participar en los procesos de selección establecidos; en caso de que no se pueda cubrir la vacante con personal interno se procederá al reclutamiento externo; todo este proceso se debe realizar de manera planificada para evitar pérdida de tiempo y dinero.

Tanto el reclutamiento interno como externo tiene ventajas y desventajas las cuales se analizan en el siguiente cuadro. (Cuadro 31).

**Cuadro 31 Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo**

Reclutamiento	Ventajas	Desventajas
Interno	Más económico	Exige potencial de los empleados para poder ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso. Puede generar conflictos de intereses. Puede elevar a los empleados a su máximo de incompetencia. Evita la renovación que la gente nueva aporta ( mantiene statu quo)
	Más rápido	
	Más seguro en cuanto a los resultados finales.	
	Motiva empleados.	
	Es un retorno de la inversión de la empresa en entrenamiento de personal.	
Externo	Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización.	Es más lento, más que el reclutamiento interno.
	Renueva los recursos humanos de la empresa.	Más costoso.
	Aprovecha inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios postulantes.	Menos seguro que el interno. Puede ser visto por los empleados como una deslealtad hacia ellos. Puede traer aparejados problemas salariales a la empresa ( cuando el candidato externo pretende más que lo previsto inicialmente)

Fuente: Alles M. (2014)

El objetivo del perfil que se va a contratar y la necesidad de la organización en ese momento, será determinante para seleccionar la mejor opción de reclutamiento, sea externa o interna considerando las ventajas y desventajas que Martha Alles propone.

#### 4.4.1.4 Costo de Selección

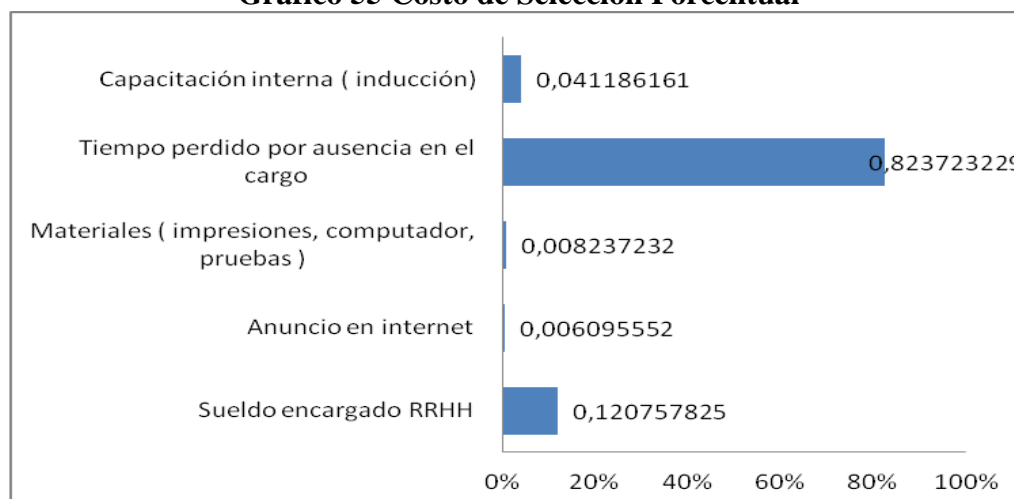
Independiente de la fuente de reclutamiento que se elija se debe cuantificar los costos de selección considerando todos los factores que intervienen en el proceso. Considerando que en OLADE, el proceso de selección demora de 30 a 90 días, el costo de selección es: (Cuadro 32 y gráfico 55).

**Cuadro 32 Costo de Selección OLADE**

Detalle	Valor unitario	Cantidad	Total	Porcentaje
Sueldo encargado	\$ 1400,00 ( costo mensual )	80 horas mensuales (40 horas mensuales)	\$466,00	4,32%
RRHH	\$5.83 ( hora )	(40 horas mensuales)		
Promedio de sueldo responsables de proyectos	\$ 3000,00 (costo mensual)	80 horas mensuales (40 horas mensuales)	\$1000,00	9,28%
Materiales ( impresiones, computador, pruebas )	\$50,00	\$50,00	\$50,00	0,46%
Promedio de tiempo perdido por ausencia en el cargo	\$ 3000,00 ( costo mensual promedio de vacante)	3 meses	\$9000,00	83,59%
Capacitación interna ( inducción)	\$ 2500,00 ( costo promedio mensual de los implicados en inducción)	24 horas de inducción ( 8 horas diarias )	\$250,00	2,35%
<b>TOTAL</b>			<b>\$10766,00</b>	<b>100%</b>

Fuente: OLADE

**Gráfico 55 Costo de Selección Porcentual**



Fuente: Costos OLADE 2015  
Elaborado por: P. Guerra y M. Sosa

El total del costo de selección es de USD 10766,00 teniendo mayor costo el tiempo perdido por ausencia del cargo representando el 83.59% del total. Lo cual nos indica el impacto que tiene perder una persona tanto en costo como en cumplimiento de objetivos y metas, influyendo directamente con el cumplimiento de la misión y visión de la Organización.

#### **4.4.1.5 Retención**

El esfuerzo que realizan las organizaciones para proveer de un buen ambiente de trabajo, de una remuneración adecuada, de formación y desarrollo; es necesario que se vea retribuido con la permanencia y la valiosa aportación de sus mejores colaboradores; para lo cual, las organizaciones hacen constantes esfuerzos para determinar cuáles son los factores de retención de sus colaboradores talentosos, tomando en cuenta que cada persona se motiva de maneras diferentes.

Uno de los factores determinantes en la retención de personal hoy en día, en lo que

respecta al clima laboral, es la conciliación del trabajo con la vida familiar, aspecto que cobra cada vez más importancia, ya que los empleados exigen que exista un equilibrio entre el trabajo y su vida familiar y personal, por lo que la flexibilidad de tiempo viene a convertirse en un aspecto esencial.

Otro motivo de importancia, es la calidad de la relación que tiene los colaboradores con sus responsables directos. Si este liderazgo genera credibilidad, los colaboradores confiarán en sus directrices, y se logrará un desempeño más efectivo y eficiente de sus funciones. En este sentido, es importante también que exista una comunicación fluida entre el jefe y los colaboradores, que se expresen por parte de los jefes las necesidades en referencia al cumplimiento de las funciones; que se gratifique a los colaboradores o en su defecto que se provea de una retroalimentación oportuna para evitar sentimientos de inconformidad, que generarán disminución en el desempeño.

Un buen liderazgo, dará como resultado, colaboradores satisfechos; sin embargo, no es lo mismo estar satisfecho a estar comprometido con la organización. ” Un empleado puede no estar comprometido con la organización si su aportación a la misma no se ve recompensada con el reconocimiento de su trabajo, el no poder conciliar el trabajo con su familia, la flexibilidad y la calidad directiva” (Bager Alcalá, Ángel ,2009)

En el caso de Ecuador, el gobierno actual realiza gestiones para identificar las nuevas necesidades laborales de los ecuatorianos. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, en su publicación Ecuador en Cifras, del año 2014, presenta un nuevo marco conceptual para la clasificación de la población empleada, tomando en cuenta el concepto de empleo adecuado.

Se podría definir al empleo adecuado como la condición laboral por la cual las personas satisfacen sus requerimientos básicos tanto monetarios como de calidad de vida. Las personas que se encuentran empleados bajo la condición de empleo adecuado tienen ingresos iguales o superiores al salario mínimos vigente y cumplen con una carga horaria de 40 horas semanales; tienen además disponibilidad para trabajar en horarios extendidos. En este grupo también se incluyen las personas que trabajan menos de 40 horas semanales y no tienen disponibilidad de trabajar horario extendido.

En este concepto se puede vislumbrar la necesidad de equiparar el ingreso monetario de los trabajadores con la disponibilidad de tiempo de los mismos. De acuerdo a la mencionada publicación, el 49.28% de los ecuatorianos posee un empleo adecuado; lo que indica que la mitad de los ecuatorianos trabaja sin percibir un salario acorde a sus horas de trabajo, o que el salario mínimo no cubre las condiciones mínimas de vida.

Como parte de los esfuerzos que realiza el gobierno ecuatoriano para que estas cifras se incrementen, está la obligatoriedad de la cobertura de seguridad social para los empleados de las empresas y organizaciones, quienes cuentan a través de ésta con servicio médico y de prestaciones económicas.

En el siguiente gráfico se detallan algunos motivos de retención por orden de importancia, expresados en el libro “Las Diez Erres en la Dirección de Personas”. (Gráfico 56).

**Gráfico 56 Motivos de retención**

<b>Desarrollo Profesional</b>	<b>20%</b>
<b>Empresa Líder en el Sector</b>	<b>14%</b>
<b>Empresa innovadora y con futuro</b>	<b>13%</b>
<b>Seguridad en el puesto de trabajo</b>	<b>10%</b>
<b>Trabajo con excitantes retos</b>	<b>9%</b>
<b>Libertad y Autonomía</b>	<b>7%</b>
<b>Alta retribución</b>	<b>7%</b>
<b>Misión y valores corporativos</b>	<b>6%</b>
<b>Estilo de vida que ofrece</b>	<b>5%</b>
<b>Compañía bien dirigida</b>	<b>4%</b>
<b>Respeto por el estilo de vida</b>	<b>2%</b>
<b>Confort y poco estrés</b>	<b>2%</b>
<b>Otros</b>	<b>1%</b>

*Estudio de HAY Group y APD*

Luego del análisis de este estudio se puede concluir que los motivos de retención más valorados por los colaboradores se encuentran relacionados con su desarrollo profesional y la pertenencia a una organización que les asegure una buena imagen ante el mercado laboral; lo que implica, que las organizaciones deben esforzarse en valorar a sus colaboradores y mantenerlos comprometidos para evitar la fuga de talentos.

## 4.5 Estrategias de retención del cliente interno en base al mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores.

Es importante partir de la identificación de las necesidades del cliente interno: cuáles son sus necesidades básicas, qué tiene mayor influencia en la toma de decisiones, cómo se puede influir para conseguir retener a este personal idóneo en la empresa. Martha Alles realiza un análisis partiendo de la teoría de Maslow en 1954 donde se jerarquiza las necesidades: (Cuadro 33).

**Cuadro 33 Jerarquización de las necesidades**

NECESIDADES	COMO CUBRIR LA NECESIDAD	PORCENTAJE
<b>Fisiológicas ( comida y vivienda)</b>	Compensación Económica	40%
<b>Seguridad</b>	Compensación Económica	
<b>Sentido de pertenencia ( a la organización, al grupo, sentirse querido y aceptado)</b>	Reconocimiento	60%
<b>Estima (logro de objetivos)</b>	Planes de carrera	
<b>Desarrollo del potencial (sentirse realizado poniendo en práctica sus capacidades)</b>	Calidad de vida	

Fuente: Martha Alles

Las necesidades básicas pueden ser cubiertas de diferentes maneras y no todas con una compensación económica, por más atractiva que ésta sea. En el nivel más alto de necesidades, que es el desarrollo del potencial, se encuentran los ejecutivos de éxito, personal clave que buscan las organizaciones; una de las maneras que tienen las organizaciones para

cubrir esta necesidad, es la calidad de vida, por lo tanto, la estrategia de retención debe enfocarse en mejorar la misma.

El éxito de una estrategia de retención depende de la cantidad de factores motivantes que la organización cubra a sus colaboradores; para OLADE uno de estos factores es la calidad de vida por que la conciliación de vida laboral y personal cubre varios de los “factores de higiene”, mismos que son importantes pues ayudan a evitar que el personal se desmotive. Relacionando los factores de higiene que menciona Howatt con la jerarquización de necesidades de Maslow, podemos identificar la herramienta que cubrirá esa necesidad. (Cuadro 34).

**Cuadro 34 Identificación de factores de necesidades y fuentes de satisfacción**

<b>FACTORES DE HIGIENE</b>	<b>JERARQUIZACIÓN DE NECESIDADES</b>	<b>FUENTES DE SATISFACCIÓN</b>
<b>“Logros Personales.- cumplimiento de metas diarias”</b>	Desarrollo del potencial	Calidad de vida
<b>“Responsabilidad por las tareas.- pertenencia de las tareas asignadas.”</b>	Estima	Planes de Carrera
<b>“Interés en el trabajo.- motivación por llegar al trabajo”</b>	Sentido de pertenencia	Reconocimiento
<b>“Avance de tareas de mayor nivel: confianza del trabajo en su potencial de crecimiento.”</b>	Estima	Planes de Carrera
<b>“Reconocimiento para el logro: el sentido del trabajador que tiene para saber que está haciendo un buen trabajo sin reconocimiento.”</b>	Sentido de pertenencia	Reconocimiento
<b>“Crecimiento personal.- es la confianza del individuo en que su función actual está contribuyendo con su crecimiento personal.”</b>	Desarrollo del potencial	Calidad de vida

“Camino profesional.- la claridad que el empleado tiene en las oportunidades en su camino profesional y el conocimiento de lo que se debe hacer para desarrollarse.”

Fuente: Howatt,  
P. Guerra y M. Sosa

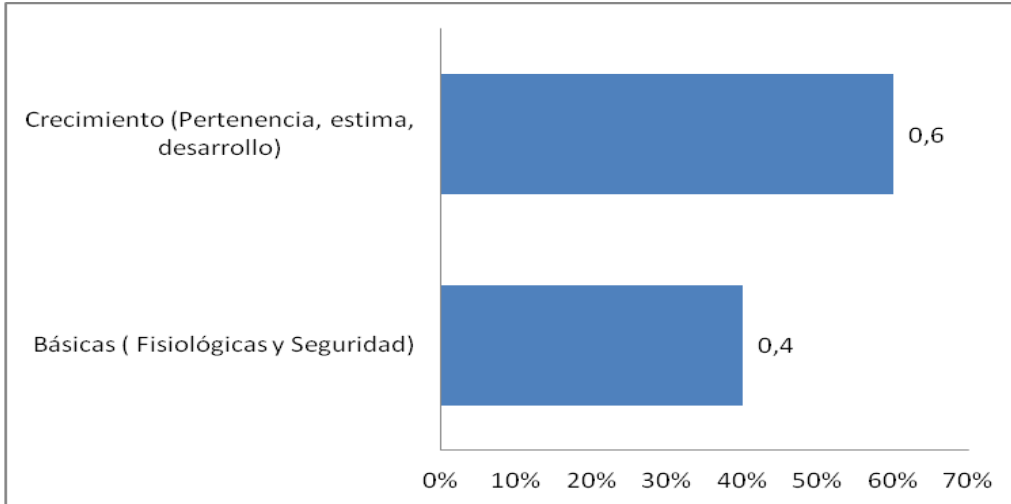
En base al análisis realizado en la identificación de necesidades y fuentes de satisfacción el paquete salarial ofertado a un aspirante debe incluir reconocimiento, planes de carrera y calidad de vida además del salario económico, con esto se asegura la permanencia del empleado, dando mayor peso a la calidad de vida, que se convierte en un factores estratégico el momento de negociar. En el cuadro 35 y gráfico 57 se puede observar la distribución porcentual de los factores de retención establecidos en la propuesta. En el gráfico 57 se puede observar la propuesta de distribución de salario emocional y económico para OLADE.

**Cuadro 35 Distribución porcentual de los factores de retención**

NECESIDADES	FACTORES DE RETENCIÓN	PORCENTAJE	
Básicas ( Fisiológicas y Seguridad)	Salario económico	40%	40%
	Reconocimiento	25%	60%
Crecimiento (Pertenenencia, estima, desarrollo)	Planes de carrera	17%	
	Calidad de vida	18%	

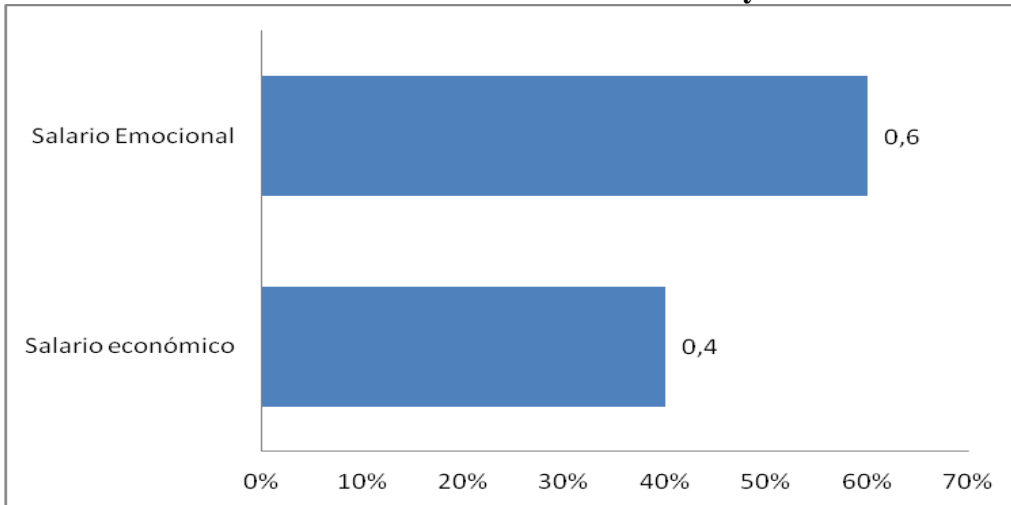
Fuente: P. Guerra y M. Sosa

**Gráfico 57 Distribución Porcentual de los factores de retención**



Fuente: Factores de retención de OLADE 2015  
Elaborado por: P. Guerra y M. Sosa

**Gráfico 58 Distribución Porcentual del Salario Emocional y Económico en OLADE**



Fuente: Factores de retención de OLADE 2015  
Elaborado por: P. Guerra y M. Sosa

El mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores de OLADE, se ve reflejado en un plan de compensaciones donde la flexibilidad de tiempo es un beneficio intangible muy apreciado por los mismos. En este sentido, la aplicación del plan de compensaciones se convierte en una estrategia de retención, que genera mayor productividad en las actividades de la Organización, reflejando un servicio al cliente externo de alta calidad.

Una de las estrategias de retención mejor valoradas entre los colaboradores de una organización, es la puesta en práctica de la pregunta directa por parte de la alta dirección, respecto de cuáles serían sus motivaciones para permanecer en ella. En este sentido, debe superarse el temor de recibir respuestas negativas que generen posibles falsas expectativas respecto de las soluciones a considerarse.

El solo hecho de tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores, genera un ambiente de confianza que promueve una mejor comunicación entre los directivos y su equipo de trabajo y afianza su sentimiento de pertenencia, logrando un mejor desempeño de funciones.

Como parte del desarrollo personal, se encuentra la necesidad de crecimiento profesional, lo que implica que las personas busquen en sus empleos la posibilidad de ascender y ocupar posiciones de liderazgo. Cuando las organizaciones tienen políticas que permiten valorar a los funcionarios que se han destacado y han demostrado aptitudes para desempeñar funciones de mayor rango, éstas políticas se transforman en una importante estrategia de retención de personal.

Generalmente los empleados más valiosos de una organización, tienen una mayor necesidad de crecimiento, tienen la necesidad de experimentar sensaciones de cambio y de superación personal. Por lo tanto, la organización debe brindarles la posibilidad de realizar actividades que les permitan enfrentar nuevos retos y que no les permitan caer en actividades rutinarias que logran sensaciones de descontento. Por lo tanto, el liderazgo proactivo de los directivos de la empresa, debe permitir que sus colaboradores sientan empoderamiento de las funciones que realizan y aporten significativamente a la actividad organizacional.

En este sentido, que los colaboradores sepan qué tan importante es su puesto para la organización, se convierte en una nueva estrategia de retención de talentos. Para lograr que esta sea una estrategia efectiva de retención, los directivos pueden optar por formar equipos de trabajo auto-dirigidos para procurar la consecución de un determinado proyecto; este equipo tomará decisiones importantes que incrementarán la variedad y aprendizaje de nuevos temas de estudio y mejorará las posibilidades de concluir las tareas con éxito.

La conciliación entre el trabajo y la vida familiar es sin lugar a dudas, una preocupación universal de los empleados, por tanto, las organizaciones se ven avocadas a procurar políticas de conciliación y convertirse en empresas familiarmente responsables.

#### **4.5.1 Estrategias de retención del cliente externo.**

El macro proceso de OLADE está enfocado en la satisfacción de clientes, beneficiarios, usuarios, públicos en general mediante el asesoramiento de consultores, proveedores e instructores, para lo cual tienen una relación directa con el cliente externo y los servicios personalizados de consultorías, capacitaciones, talleres, asistencia técnica, etc., todo esto enfocado a la integración energética sostenible. (Gráfico 59).

Gráfico 59 Macro proceso OLADE



Fuente: <http://www.olade.org/es/quienes-somos>

#### 4.5.1.1 Estrategia de Retención

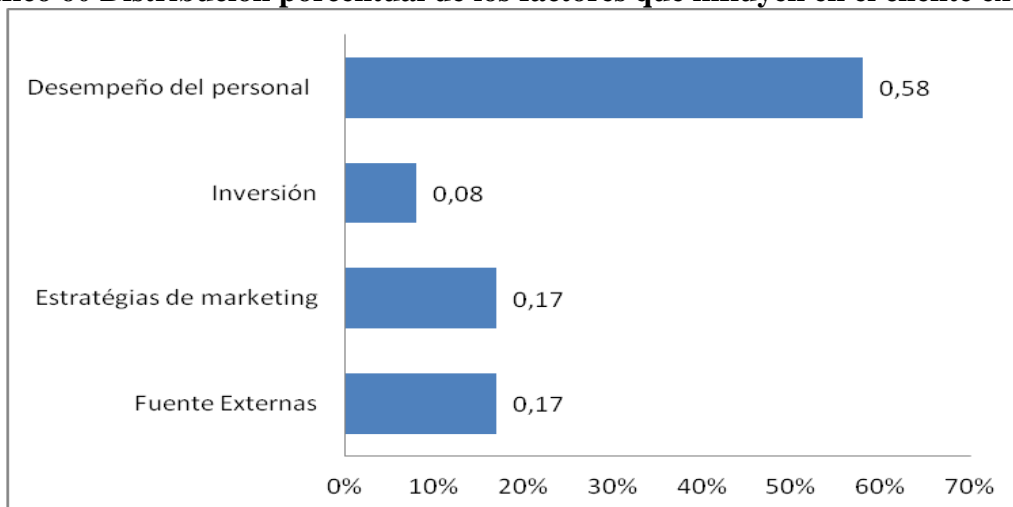
La ventaja que tiene OLADE respecto al trato con su cliente externo es que existe una relación directa por el giro de negocio de la organización que se enfoca a la asesoría en el sector energético de los países miembros, lo que permite tener una comunicación directa y la información respecto a los requerimientos fluye mediante la aplicación de la encuesta de satisfacción al cliente. En el cuadro 36 y gráfico 60 se puede apreciar los factores que influyen en la satisfacción del cliente externo según José A. Pérez. Fdez. de Velasco. (1994).

**Cuadro 36 Factores que influyen en la satisfacción del cliente externo**

No.	Factores	Aspectos Relacionados con:	Porcentaje
1	Experiencias previas con el suministrador	Fuentes Externas	17%
2	Referencias de terceros.( Publicidad)	Fuentes Externas	
3	Imagen y reputación. Precio	Estrategia de Marketing	17%
4	Contactos previos	Estrategia de Marketing	
5	Avances tecnológicos	Inversión	8%
6	Facilidad de trato. Amabilidad	Desempeño del personal	58%
7	Saber escuchar al cliente ( Confiabilidad)	Desempeño del personal	
8	Capacidad de empatía para sintonizar con las expectativas del cliente.	Desempeño del personal	
9	Capacidad de adaptar el lenguaje en las comunicaciones con el cliente.	Desempeño del personal	
10	Disponibilidad personal frente al servicio	Desempeño del personal	
11	Capacidades técnicas para el desempeño del trabajo que transmitan al cliente, confianza, seriedad y seguridad. Profesionalidad	Desempeño del personal	
12	Promesas realizadas.	Desempeño del personal	

Fuente: José A. Pérez. Fdez. de Velasco. (1994)

**Gráfico 60 Distribución porcentual de los factores que influyen en el cliente externo**



Fuente: José A. Pérez. Fdez. de Velasco. (1994)

El 58% de los factores que influyen en la satisfacción del cliente, depende del desempeño del personal, esto ratifica que la mejor estrategia de retención de los clientes externos, está en la imagen que los colaboradores de una organización proyectan hacia el entorno. Si ésta es una imagen positiva, de consistencia en el desempeño de su misión y visión, y demuestra la experticia de sus colaboradores, brindará una imagen de seguridad ante sus clientes, quienes afianzarán su credibilidad hacia ésta, otorgándole la posibilidad de un mayor crecimiento.

#### **4.6 Estándares de calidad en el servicio al cliente externo**

El concepto de servicio al cliente ha sufrido cambios en los últimos años, ya que las organizaciones, se tornan más receptivas respecto de la percepción que sus clientes tienen de ellas; por lo tanto, buscan mecanismos para convertirse en organizaciones enfocadas al cliente. Los mecanismos que estas utilizan, no son extremadamente difíciles de cumplir ya que la clave está en volcar los esfuerzos de la organización en atender y mantener satisfechos a sus colaboradores; brindarles la posibilidad de poner en práctica sus habilidades para lograr un equilibrio entre la eficiencia en el trabajo, y el desempeño de sus funciones mientras se concentran en las necesidades de los clientes. La importancia de que los colaboradores sepan que forman parte de la cadena de clientes internos y externos, es vital para lograr un compromiso de estos a la excelencia en el servicio, sintiéndose como piezas estratégicas en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

En base a nuestro análisis podemos identificar que el punto de partida para la implementación de cualquier estrategia podría ser el correcto manejo de la comunicación asertiva, por este motivo las organizaciones deben analizar cómo generar un flujo de información óptimo. Según Kotler, (2002):

La clave para retener a clientes es la satisfacción de clientes. Un cliente muy satisfecho se mantiene leal más tiempo, compra más, habla favorablemente acerca de la empresa y sus productos, presta menos atención a la competencia y es menos sensible al precio. (p.27).

Una estrategia adicional para mejorar la calidad del servicio al cliente, consiste en capacitar a los colaboradores en el manejo de la queja. Normalmente, las quejas de los clientes son tomadas por la persona que provee el servicio como una amenaza a su puesto de trabajo, o a su competencia en lugar de una posibilidad de mejora. Las quejas, cuando son administradas de forma responsable y enfocadas a mejorar el servicio al cliente, se convierten en una poderosa herramienta para mantener e incrementar el número de clientes satisfechos.

Los estándares de calidad están basados en los niveles mínimos y máximos deseables, o aceptados que debe tener un servicio. En general, las organizaciones fijan sus propios estándares de calidad en el servicio a sus clientes de acuerdo al tipo de servicio que proveen; y los clientes demandan sin embargo, las organizaciones se encuentran actualmente en la búsqueda de elevar los estándares de calidad en sus servicios, en base a factores como posicionamiento en el mercado, atracción y mantenimiento de clientes, etc., con el objetivo de competir entre el sin número de alternativas de servicio que se ofrece en el mercado actual.

En el Ecuador, se están haciendo esfuerzos para mejorar los estándares de calidad en el servicio, tanto en instituciones públicas como privadas. El gobierno de turno increpa a sus entidades a trabajar en códigos internos que impulsen la excelencia de la atención al cliente, cuyo objetivo es entregar al cliente el producto en el momento y lugar adecuados y satisfaga sus necesidades y/o expectativas.

El objetivo de que una entidad tenga una política de atención al cliente, es que ésta cuente con medios humanos, materiales, técnicos y organizativos para resolver las quejas y reclamaciones de sus clientes, procurando su satisfacción.

#### **4.6.1 Métodos de aplicación de los estándares de calidad en el servicio al cliente externo en OLADE.**

Las organizaciones hoy por hoy, para ser competitivas, optan por implementar procesos de gestión de calidad, para lo cual se utilizan las normas ISO, que son normas internacionales que pretenden dar una pauta para establecer proceso de gestión de calidad y estándares de calidad basados en la satisfacción del cliente. Según la Organización Internacional de Estandarización (Suiza). Norma internacional ISO 9001:2008, Ginebra, Suiza, 2008.14p.

Como una de las medidas de desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización deben determinarse los métodos para utilizar dicha información.

De acuerdo a la norma ISO 9001:2008, la satisfacción al cliente es el objetivo principal del desarrollo de los procesos establecidos en la organización. Cada uno de los procesos, documentos y registros que se utilizan, son manejados en torno a emisión de un producto conforme a las exigencias de los clientes y de la misión y visión de las organizaciones.

En el caso específico de OLADE, el hecho de que todos los colaboradores cuiden de que el producto esté conforme a lo requerido por los clientes, es esencial, ya que al ser una

organización de apoyo técnico en temas de interés en el sector energético de los Países Miembros, es de suma importancia que se produzcan estudios de calidad que brinden a los países la posibilidad de desarrollo y mejoramiento de sus servicios.

Al interior de las organizaciones, es de suma importancia sintonizar a los colaboradores con la misión de ésta para lograr transmitir excelencia en el servicio al cliente externo, para esto, la comunicación asertiva entre las diferentes áreas que la conforman es de vital importancia, así como el trabajo coordinado y en función de proveer a los clientes un producto de acuerdo a las necesidades que ellos esperan satisfacer de éstos.

## Capítulo 5

### 5 Conclusiones y Recomendaciones

#### 5.1 Conclusiones

- Se concluye que la inclusión del salario emocional en el paquete salarial influye directamente en la calidad de vida de los colaboradores de OLADE, siendo el factor tiempo el elemento motivante que tiene mayor influencia sobre los funcionarios de la organización, con el 95% de aceptación respecto a los otros factores analizados.
- El compromiso de los empleados de OLADE es transmitido al cliente externo quien percibe una satisfacción del 89.97% respecto a los servicios recibidos.
- El trato personal al cliente externo es una estrategia de retención de clientes para OLADE.
- La inclusión del salario emocional en el paquete salarial de los colaboradores de OLADE es relevante para la retención del personal.
- Las respuestas negativas en la encuesta de clima laboral, respecto de la dimensión de comunicación, denotan el interés de las personas en satisfacer la necesidad de información respecto de las actividades de la organización, así como de la imagen de ésta frente a los medios de comunicación y la necesidad de establecer vínculos con los departamentos de comunicación de la contraparte.

## 5.2 Recomendaciones

- Incluir un componente de salario emocional en el paquete remunerativo de OLADE mediante la implementación de un plan de compensación salarial estratégico propuesto en esta tesis donde se definen objetivos estratégicos con un reconocimiento de cumplimiento en base al salario emocional, alineándose al presupuesto, objetivos estratégicos y política de la organización, considerando los factores motivantes identificados en la encuesta aplicada. Se propone la utilización de las matrices de identificación de las autoridades y objetivos estratégicos desarrolladas para cada cargo.
- Mejorar la comunicación y sociabilización al personal de OLADE sobre el mejoramiento en la calidad de vida que se obtiene con el salario emocional que actualmente ofrece la organización, mediante reuniones grupales mensuales por departamentos donde el jefe de área sea el responsable de transmitir la información en coordinación con recursos humanos, estableciendo una política definida para mejorar la comunicación asertiva, lo cual fue identificado en la encuesta de salario emocional como uno de los obstáculos para la transmisión de la información.
- Continuar entregando al personal de OLADE el fondo de retiro ya que este es uno de los factores motivantes que influyen en la retención del personal.

## Bibliografía

Alles, M. (2014). *Dirección Estratégica de recursos Humanos Gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Baguer, A. (2009). *Las 10R en la dirección de personas*. Torrejón de Ardos, Madrid: Esic Editorial.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. México D.F, México: Interamericana Editores.

Howatt, W. (2011). *Por qué el personal permanece y por qué se va: Cómo atraer y retener empleados talentosos*. México D.F, México: Panorama Editorial, S.A. de C.V.

*Indicadores laborales*. (2014) Quito, Ecuador: INEC.

*Informe sobre Desarrollo Humano 2013, El Ascenso del Sur: Progreso Humano en un Mundo Diverso*. (2013). Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo Humano PNUD.

Jiménez, D. (2009). *La Retribución*. Madrid, España: Esic editorial

Kaye, B. y Jordan-Evas, S. (2000). *Ámelos o Piérdalos*. México D.F, México: Pearson Educación.

Kotler, P. (2002). *Dirección de marketing: Conceptos esenciales*. México D.F, México. Pearson Educación México.

Organización internacional de estandarización (Suiza). *Norma internacional ISO 9001:2008*. Ginebra, Suiza, 2008.

Pérez. Fdez. de Velasco, J.A. (1994). *Gestión de la calidad empresarial, calidad en los servicios y atención al cliente, calidad total*. Madrid, España: Esic editorial.

*Plan del Buen Vivir*. (2013). Quito, Ecuador: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.

Poelmans, S. (2006, octubre). *El salario emocional* .recuperado de <http://factorhumana.org/>

## Anexos

### Anexo 1 Encuesta de Percepción de Salario Emocional

[Editar este formulario](#)

## Encuesta de Percepción de Salario Emocional

Flexibilidad de tiempo

**\*Obligatorio**

**Beneficios de flexibilidad de tiempo \***

La organización controla el cumplimiento de su horario de trabajo a través de?

- Supervisión directa del jefe
- Control de asistencia de personal por medios electrónicos
- Autogestión de los colaboradores

**Por favor indique cuáles de los siguientes beneficios en flexibilidad de tiempo, le ofrece su organización? \***

	Si	No
Horario flexible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teletrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salida temprano los viernes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Días libres por fechas especiales (cumpleaños, inicio de año escolar, navidad y año nuevo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Beneficios en flexibilidad de tiempo \***

Por qué cree usted que su organización le ofrece beneficios de flexibilidad de tiempo?

	Si	No
Retención de talentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política de calidad de vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política de compensación de beneficios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práctica de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Convenio contractual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Beneficios en balance Vida/Trabajo \***

Qué beneficios le otorga su organización?

	Si	No
Reposición de tiempo personal utilizado en viajes de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vacaciones contadas en días laborables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beneficios de maternidad sobre lo legal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Celebración de eventos (navidad, cumpleaños, día de la familia, día del trabajo, día del padre, día de la madre)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trámites personales (permisos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Beneficios en balance Vida/Trabajo \*

Por qué cree usted que su organización le brinda beneficios de balance Vida/Trabajo

	Si	No
Retención de talentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Política de calidad de vida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Política de compensación de beneficios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Práctica de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Convenio contractual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Percepción de beneficios \*

Consideraría usted cambiar de trabajo si otra organización le ofreciera beneficios de flexibilidad de tiempo y de balance vida/trabajo?

- Si  
 No

Si su respuesta a la anterior pregunta es afirmativa, indique cual beneficio.

#### Beneficios de lugar de trabajo \*

Cuánto tiempo le toma llegar de su residencia a la oficina?

- Menos de 15 minutos  
 Entre 15 y 30 minutos  
 Entre 30 y 45 minutos  
 Entre 45 minutos y 1 hora  
 Más de 1 hora

**Beneficios del lugar de trabajo \***

Cuáles de los siguientes beneficios le gustaría que su organización le ofrezca?

- Espacios de relajación
- Guardería
- Refrigerios
- Buses de acercamiento

**Beneficios del lugar de trabajo \***

Si le ofrecerían alguno de los beneficios de la pregunta anterior, consideraría cambiarse de trabajo?

- Si
- No

Si su respuesta a la anterior pregunta es afirmativa, indique cual beneficio

**Beneficios de desarrollo profesional y reconocimiento \***

Cuales de los siguientes beneficios le resultarían atractivos para su desarrollo profesional

	Si	No
Programas de reconocimiento público	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bonos de estudios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitación complementaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asistencia a seminarios y talleres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Beneficios adicionales \***

Asesorías personales: De las siguientes opciones, cuáles le interesaría que su organización le ofrezca?

	Si	No
Asesoría psicológica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asesoría Legal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asesoría tributaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asesoría en finanzas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Calidad de Vida \***

Cuáles de los siguientes beneficios en calidad de vida le otorga su organización?

Si No

	Si	No
Desvinculación responsable:Fondo de retiro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seguro médico privado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jornadas médicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilidad de tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Descuentos en nómina de servicios adicionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Convenios empresariales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Becas estudiantiles para trabajadores y sus hijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transporte y alimentación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Calidad de vida \*

Consideraría cambiar de trabajo si una organización le ofrecería algunos de los beneficios anteriores?

- Si  
 No

Si su respuesta a la anterior pregunta es afirmativa, indique cual beneficio

#### Desvinculación responsable \*

Cuál de los siguientes beneficios de desvinculación responsable le otorga su organización?

- Fondo de retiro  
 Programas en inversión de microproyectos  
 Asesoría económica para inversiones  
 Formación en talleres de autosustentabilidad

Consideraría cambiar de trabajo si una organización le ofrecería alguno de los beneficios anteriores \*

- Si  
 No

Si su respuesta a la anterior pregunta es afirmativa, indique cuál beneficio

#### Comunicación Asertiva \*

Cuál de las siguientes afirmaciones se producen cuando se comunica con sus compañeros/as?

	Si	No
Las otras personas escuchan con atención y respeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expresan los pensamientos o contenidos internos de manera comprensible para el interlocutor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La comunicación fluye adecuadamente de manera cálida y servicial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Comunicación Asertiva \***

Qué canales de comunicación utiliza?

- Teléfono
- Correo electrónico
- Comunicación informal
- Grupos de trabajo
- Circulares, notas
- Teleconferencias

**Comunicación Asertiva \***

Cuál de los siguientes obstáculos se encuentra cuando quiere transmitir información?

- Falta de un procedimiento definido
- Falta de definición de la prioridad a otorgar a cada tipo de información
- Desconocimiento de los canales idóneos
- No encuentro ningún obstáculo
- Otro

Si su respuesta a la anterior pregunta fue otro, por favor especifique cual.

**Enviar**

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

100%: has terminado.

## Anexo 2 Encuesta de Clima Laboral

# ENCUESTA SATISFACCION LABORAL 2014

Por favor responda el cuestionario de acuerdo a su experiencia personal, utilizando la calificación que se plantea para cada caso. Evite dejar preguntas sin responder. Sus respuestas son de interés de la organización y serán utilizadas en forma confidencial y anónima.

\*Obligatorio

Seleccione su Unidad Organizativa \*

### DIMENSIÓN PERSONAL \*

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
La Organización es un buen lugar para trabajar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siento orgullo de trabajar en OLADE.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi aporte es relevante para el funcionamiento de la Organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento comprometido con los Programas de Trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendaría a algún amigo trabajar en la Organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### CONDICIONES ESTRUCTURALES \*

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Mi puesto de trabajo posee iluminación (natural o artificial)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
suficiente para realizar mis tareas.				
El nivel de ruido en mi puesto de trabajo me permite realizar mis tareas sin dificultades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizo mis tareas en condiciones confortables (mobiliario).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El aseo de mi oficina es adecuado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El aseo de las áreas comunes es adecuado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poseo los equipos y las herramientas necesarios para realizar mis tareas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Si usted respondió en algunas de las preguntas sobre Condiciones Estructurales, algún nivel de desacuerdo; consideramos importante que lo explique abajo.**

**CONDICIONES LABORALES \***

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Recibo una compensación salarial acorde con mi formación y experiencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy satisfecho con el seguro médico y seguro de vida que	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
ofrece la Organización.				
Estoy satisfecho con los beneficios reglamentarios que ofrece la Organización (Fondo de Retiro, subsidio familiar, indemnización por término de funciones, IESS para ecuatorianos).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recibo los pagos que me corresponden a tiempo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recibo los pagos que me corresponden de manera precisa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe un reconocimiento de parte de los superiores por las tareas que realizo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi trabajo es evaluado de manera apropiada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La Organización ofrece oportunidades para el crecimiento personal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Si usted respondió en algunas de las preguntas sobre Condiciones Laborales, algún nivel de desacuerdo; consideramos importante que lo explique abajo.**

**COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL \***

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Conozco los objetivos de la Organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conozco el Plan Trienal vigente de OLADE.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recibo información sobre las decisiones de los órganos superiores de la Organización (Reunión de Ministros, Comité Directivo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy enterado de las actividades que se realizan o se van a realizar en la Organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los medios de comunicación interna (boletín, cartelera, monitor de la planta baja, intranet) son una buena fuente de información.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El portal de OLADE es un medio para divulgar actividades, productos y servicios de OLADE.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Qué sugiere para mejorar la comunicación institucional? \***

**COMUNICACIÓN EN MI UNIDAD ORGANIZATIVA \***

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Recibo y/o tengo acceso a tiempo a la información sobre aquello que afecta a mi puesto de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recibo claramente las instrucciones necesarias para el desarrollo de mis tareas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las orientaciones de mi superior me ayudan a desarrollar mis tareas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las reuniones de mi equipo resultan de utilidad para realizar mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En mi equipo de trabajo, comparto mis opiniones, inquietudes y experiencias con los demás.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sé a quién debo acudir cuando tengo un problema relacionado con mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Qué sugiere para mejorar la comunicación en su Unidad Organizativa? \***


**DIMENSIÓN SOCIAL - INTERPERSONAL \***

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En mi equipo, trabajamos juntos para resolver las tareas planteadas con mi área de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En mi equipo, puedo expresar mi punto de vista, aún cuando contradiga a los demás miembros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi ambiente de trabajo está libre de discriminaciones por cuestiones de género.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi ambiente de trabajo está libre de discriminaciones por nacionalidad y raza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En mi ambiente de trabajo no se tienen dificultades por acoso moral de parte de ningún compañero/a de trabajo o superior.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En mi ambiente de trabajo no se tienen dificultades por acoso sexual de parte de ningún compañero/a de trabajo o superior.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Si usted respondió en algunas de las preguntas sobre Dimensión Social - Interpersonal, algún nivel de desacuerdo; consideramos importante que lo explique abajo.**

**Enviar**

## Anexo 3 Encuesta de Satisfacción al Cliente OLADE

	Título: <b>EVALUACIÓN DE UNA ACAP</b>			Código No.: <b>F-CAP-07</b>
	Revisión No.: <b>03</b>			
Referencia ISO 9001:2008 7.2 7.5	Elaborado por: <i>CIC</i>	Aprobado por: <i>DIN</i>	Distribución: DEP, SEJ, GAF, DIN	Fecha: 24 Enero 2012
Realizamos esta encuesta para aprender de los participantes en las acciones de capacitación virtual de la OLADE. Las respuestas son anónimas y el uso está restringido a esta Organización.				
Nota: no deben considerarse en la evaluación los problemas ajenos al sistema (por ejemplo: problemas de la comunicación en lugar de los participantes), pero pueden citarse esos problemas en el punto VI (Sugerencias y comentarios).				
Agradecemos su colaboración.				
Califique con base en la siguiente escala: <b>4 Excelente 3 Bueno 2 Regular 1 Deficiente</b>				
Nombre del Curso:				
Nombre del Instructor:				
Fecha:				
Numero de encuestas realizadas:				
Calificación: Excelente 4; Bueno 3; Regular 2; Pobre 1;				
<b>I. Oportunidad de la divulgación y del acceso a la información</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgación oportuna del curso</li> <li>• Acceso oportuno a los materiales</li> <li>• Adecuación del tiempo de desarrollo del curso</li> </ul>				
<b>II. Contenido de las exposiciones orales</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consistencia en relación con los objetivos</li> <li>• Alcance y nivel de los contenidos</li> <li>• Actualidad de los contenidos</li> </ul>				
<b>III. Instructor</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominio del tema</li> <li>• Habilidades para transmitir el conocimiento</li> <li>• Capacidad para despertar interés</li> <li>• Ecuanimidad y respeto en el trato</li> </ul>				
<b>IV. Coordinación general y apoyo técnico</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación general de las sesiones</li> <li>• Comunicación eficaz con los participantes</li> <li>• Atención en tiempo a problemas técnicos</li> </ul>				
<b>V. Material de Estudio</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del material utilizado en las sesiones</li> <li>• Utilidad profundizar temas</li> </ul>				
<b>VI. Evaluación /Ejercicios</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercicios adecuados a los objetivos</li> <li>• Claridad de los enunciados y preguntas</li> <li>• Interacción con el instructor para la resolución</li> </ul>				
<b>VII. Sistema de Comunicación Virtual SICVE</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de la plataforma tecnológica</li> <li>• Facilidad de manejo del sistema</li> <li>• Recursos Disponibles en el sistema</li> </ul>				
<b>VIII. Resultados Esperados</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de aplicabilidad en su cargo actual, de esta capacitación recibida</li> <li>• Nivel de impacto de la capacitación OLADE sobre el desempeño de la organización</li> </ul>				
<b>CALIFICACIÓN CLIENTE</b>				
<b>IX. Cómo se enteró usted del curso?</b>				
<b>X. Sugerencias y comentarios</b>				
<b>XI. Sugerencias acerca de otros temas que podrían ser cubiertos por OLADE</b>				
<b>XII. Público al que debería dirigirse el curso</b>				
Dir. Av Mariscal Antonio José de Sucre N 58-63 y Fernández Salvador Edif. OLADE - Tel. (593 2) 2598-122 / 2598-280 / 2597-995 / 2599-489 Fax: 2531-691 Casilla: 17 -11-				

**Anexo 4 Matriz de identificación de las autoridades y objetivos estratégicos**

<b>MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE LAS AUTORIDADES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	
<b>Cargo: Secretario Ejecutivo</b>	<b>Periodo: 2015</b>
<b>Departamento: Alta Dirección</b>	<b>Evaluador: Directorio</b>
<b>Autoridades:</b>	
Responsable de coordinar y encaminar las actividades de todo el personal que labora en la Secretaría Permanente en cualquiera de las categorías reglamentarias establecidas.	
Responsable de coordinar y encaminar las actividades de todos los Consultores internos y externos que se contraten para los proyectos.	
Decidir sobre las acciones requeridas para garantizar el cumplimiento de los principios, políticas, procedimientos, presupuestos y métodos de trabajo, de acuerdo al sistema de gestión ISO 9001:2008, así como el logro de los objetivos propuestos.	
<b>Evaluación:</b>	
<b>Cumplimiento de objetivos de autoridad</b>	<b>Indicador: Autoridades Asignadas/ Autoridades Cumplidas</b>
	<b>Frecuencia: Trimestral</b>
	<b>Meta: 90% de cumplimiento</b>
	<b>Logro:</b>
	<b>Reconocimiento:</b> Excelencia/ Sinergia= 1 día libre en el mes Organización, Equipo= 16 horas de permiso libres sin descuentos (trimestral)
<b>Objetivos individuales:</b>	Definidos por el Secretario Ejecutivo y Jefe inmediato enfocado al cumplimiento de logros individuales, profesionales, innovación y



**Anexo 5 Matriz de identificación de las autoridades y objetivos estratégicos**

<b>MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE LAS AUTORIDADES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	
<b>Cargo: Directores</b>	<b>Periodo: 2015</b>
<b>Departamento: Alta Dirección</b>	<b>Evaluador: Secretario Ejecutivo</b>
<b>Autoridades:</b>	
Responsable de coordinar y encaminar las actividades de los Coordinadores, Especialistas, Analistas, Técnicos, Profesionales de Proyectos y de la Asistente de cada dirección	
Decidir sobre las acciones requeridas para garantizar el cumplimiento de los principios, políticas, procedimientos, presupuestos y métodos de trabajo, de acuerdo al sistema de gestión ISO 9001:2008, así como el logro de los objetivos propuestos.	
Decidir sobre las acciones para garantizar la confidencialidad en el manejo de la información durante la ejecución de los proyectos.	
<b>Evaluación:</b>	
<b>Cumplimiento de objetivos de autoridad</b>	<b>Indicador: Autoridades Asignadas/ Autoridades Cumplidas</b>
	<b>Frecuencia: Trimestral</b>
	<b>Meta: 80% de cumplimiento</b>
	<b>Logro:</b>
	<b>Reconocimiento: Reconocimiento:</b> Excelencia/ Sinergia= 1 día libre en el mes  Organización, Equipo= 16 horas de permiso libres sin descuentos (trimestral)

<b>Objetivos individuales:</b>	Definidos por el Secretario Ejecutivo y Jefe inmediato enfocado al cumplimiento de logros individuales, profesionales, innovación y mejora continua.
<b>Cumplimento de objetivos individuales</b>	<b>Reconocimiento:</b> 3 días adicionales de vacaciones en el año que cumplió la meta
<b>Objetivos familiares</b>	Definidos por el Secretario Ejecutivo y Jefe inmediato enfocado a la estabilidad personal
<b>Cumplimento de objetivos familiares</b>	<b>Reconocimiento:</b> ½ Día libre cada mes.
<b>Retroalimentación:</b>	<b>Plan de Mejora:</b>
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/>	
<b>Firma Evaluado</b>	<b>Firma Evaluador</b>

**Anexo 6 Matriz de identificación de las autoridades y objetivos estratégicos**

<b>MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE LAS AUTORIDADES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	
<b>Cargo: Coordinadores</b>	<b>Periodo: 2015</b>
<b>Departamento: Alta Dirección</b>	<b>Evaludador: Director</b>
<b>Autoridades:</b>	
Decidir sobre las tareas de los consultores de sus proyectos.	
Decidir sobre las acciones requeridas para el cumplimiento de sus funciones de acuerdo al Plan Trienal del Secretario Ejecutivo y al Plan Operativo de cada coordinación.	
<b>Evaluación:</b>	
<b>Cumplimiento de objetivos de autoridad</b>	<b>Indicador: Autoridades Asignadas/ Autoridades Cumplidas</b>
	<b>Frecuencia: Trimestral</b>
	<b>Meta: 95% de cumplimiento</b>
	<b>Logro:</b>
	<b>Reconocimiento:</b> Excelencia/ Sinergia= 1 día libre en el mes Organización, Equipo= 16 horas de permiso libres sin descuentos (trimestral)
<b>Objetivos individuales:</b>	Definidos por el Secretario Ejecutivo y Jefe inmediato enfocado al cumplimiento de logros individuales, profesionales, innovación y mejora continua.
<b>Cumplimiento de objetivos individuales</b>	<b>Reconocimiento:</b> 3 días adicionales de vacaciones en el año que cumplió la meta

<b>Objetivos familiares</b>	Definidos por el Secretario Ejecutivo y Jefe inmediato enfocado a la estabilidad personal
<b>Cumplimiento de objetivos familiares</b>	<b>Reconocimiento:</b> ½ Día libre cada mes.
<b>Retroalimentación:</b>	<b>Plan de Mejora:</b>
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/>	
<b>Firma Evaluado</b>	<b>Firma Evaluador</b>

**Anexo 7 Matriz de identificación de las autoridades y objetivos estratégicos**

<b>MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE LAS AUTORIDADES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	
<b>Cargo: Gerente de Administración y Finanzas</b>	<b>Periodo: 2015</b>
<b>Departamento: Alta Dirección</b>	<b>Evaluador: Director</b>
<b>Autoridades:</b>	
Responsable de coordinar y encaminar las actividades de la Contadora, Tesorera, Asistente de RHU, Asistente de la GAF	
Asistente de Servicios Generales, Mensajero-Conductor y Tramitador-Mantenimiento	
Decidir sobre los procesos de selección, contratación, desvinculación del personal de la Secretaría Permanente.	
Decidir sobre las acciones requeridas para garantizar el cumplimiento de los principios, políticas, procedimientos, presupuestos y métodos de trabajo, de acuerdo al sistema de gestión ISO 9001:2008 así como el logro de los objetivos propuestos	
Decidir sobre la utilización de los recursos de acuerdo al presupuesto aprobado por la Reunión de Ministros, y convenidos con los organismos de financiamiento.	
Decidir sobre adquisiciones para la Secretaría Permanente.	
<b>Evaluación:</b>	
<b>Cumplimiento de objetivos de autoridad</b>	<b>Indicador: Autoridades Asignadas/ Autoridades Cumplidas</b>
	<b>Frecuencia: Trimestral</b>

	<b>Meta: 95% de cumplimiento</b>
	<b>Logro:</b>
	<b>Reconocimiento:</b> Excelencia/ Sinergia= 1 día libre en el mes Organización, Equipo= 16 horas de permiso libres sin descuentos (trimestral)
<b>Objetivos individuales:</b>	Definidos por el Secretario Ejecutivo y Jefe inmediato enfocado al cumplimiento de logros individuales, profesionales, innovación y mejora continua.
<b>Cumplimiento de objetivos individuales</b>	<b>Reconocimiento:</b> 3 días adicionales de vacaciones en el año que cumplió la meta
<b>Objetivos familiares</b>	Definidos por el Secretario Ejecutivo y Jefe inmediato enfocado a la estabilidad personal
<b>Cumplimiento de objetivos familiares</b>	<b>Reconocimiento:</b> ½ Día libre cada mes.
<b>Retroalimentación:</b>	<b>Plan de Mejora:</b>
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/>	
<b>Firma Evaluado</b>	<b>Firma Evaluador</b>

**Anexo 8 Matriz de identificación de las autoridades y objetivos estratégicos**

<b>MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE LAS AUTORIDADES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	
<b>Cargo: Especialista Analista</b>	<b>Periodo: 2015</b>
<b>Departamento: Financiero-Administrativo</b>	<b>Evaluador: Coordinador</b>
<b>Autoridades:</b>	
Decidir sobre las iniciativas a realizar para garantizar que sus responsabilidades sean cumplidas	
<b>Evaluación:</b>	
<b>Cumplimiento de objetivos de autoridad</b>	<b>Indicador: Autoridades Asignadas/ Autoridades Cumplidas</b>
	<b>Frecuencia: Mensual</b>
	<b>Meta: 90% de cumplimiento</b>
	<b>Logro:</b>
	<b>Reconocimiento:</b> Excelencia/ Sinergia= 1 día libre en el mes Organización, Equipo= 16 horas de permiso libres sin descuentos (trimestral)
<b>Objetivos individuales:</b>	Definidos por el Secretario Ejecutivo y Jefe inmediato enfocado al cumplimiento de logros individuales, profesionales, innovación y mejora continua.
<b>Cumplimiento de objetivos individuales</b>	<b>Reconocimiento:</b> 3 días adicionales de vacaciones en el año que cumplió la meta
<b>Objetivos familiares</b>	Definidos por el Secretario Ejecutivo y Jefe inmediato enfocado a la estabilidad personal
<b>Cumplimiento de</b>	<b>Reconocimiento:</b> ½ Día libre cada mes.

<b>objetivos familiares</b>	
<b>Retroalimentación:</b>	<b>Plan de Mejora:</b>
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center; height: 150px;"> <div style="text-align: center;"> <hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> <p><b>Firma Evaluado</b></p> </div> <div style="text-align: center;"> <hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> <p><b>Firma Evaluador</b></p> </div> </div>	

**Anexo 9 Matriz de identificación de las autoridades y objetivos estratégicos**

<b>MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE LAS AUTORIDADES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	
<b>Cargo: Contador</b>	<b>Periodo: 2015</b>
<b>Departamento: Financiero</b>	<b>Evaluador: Gerente Financiero Administrativo</b>
<b>Autoridades:</b>	
Decidir sobre los registros contables de acuerdo al plan de gastos.	
Decidir sobre la utilización de los recursos de acuerdo al presupuesto de cada Unidad Organizativa.	
<b>Evaluación:</b>	
<b>Cumplimiento de objetivos de autoridad</b>	<b>Indicador: Autoridades Asignadas/ Autoridades Cumplidas</b>
	<b>Frecuencia: Mensual</b>
	<b>Meta: 90% de cumplimiento</b>
	<b>Logro:</b>
	<b>Reconocimiento:</b> Excelencia/ Sinergia= 1 día libre en el mes Organización, Equipo= 16 horas de permiso libres sin descuentos (trimestral)
<b>Objetivos individuales:</b>	Definidos por el Secretario Ejecutivo y Jefe inmediato enfocado al cumplimiento de logros individuales, profesionales, innovación y mejora continua.
<b>Cumplimiento de objetivos individuales</b>	<b>Reconocimiento:</b> 3 días adicionales de vacaciones en el año que cumplió la meta

<b>Objetivos familiares</b>	Definidos por el Secretario Ejecutivo y Jefe inmediato enfocado a la estabilidad personal
<b>Cumplimiento de objetivos familiares</b>	<b>Reconocimiento:</b> ½ Día libre cada mes.
<b>Retroalimentación:</b>	<b>Plan de Mejora:</b>
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center; height: 150px;"> <div style="text-align: center;"> <hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> <p><b>Firma Evaluado</b></p> </div> <div style="text-align: center;"> <hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> <p><b>Firma Evaluador</b></p> </div> </div>	

**Anexo 10 Matriz de identificación de las autoridades y objetivos estratégicos**

<b>MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE LAS AUTORIDADES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	
<b>Cargo: Tesorera</b>	<b>Periodo: 2015</b>
<b>Departamento: Financiero</b>	<b>Evaluador: Gerente Financiero Administrativo</b>
<b>Autoridades:</b>	
Decidir sobre las iniciativas a realizar para el mejor servicio con los bancos.	
<b>Evaluación:</b>	
<b>Cumplimiento de objetivos de autoridad</b>	<b>Indicador: Autoridades Asignadas/ Autoridades Cumplidas</b>
	<b>Frecuencia: Mensual</b>
	<b>Meta: 90% de cumplimiento</b>
	<b>Logro:</b>
	<b>Reconocimiento:</b> Excelencia/ Sinergia= 1 día libre en el mes Organización, Equipo= 16 horas de permiso libres sin descuentos (trimestral)
<b>Objetivos individuales:</b>	Definidos por el Secretario Ejecutivo y Jefe inmediato enfocado al cumplimiento de logros individuales, profesionales, innovación y mejora continua.
<b>Cumplimiento de objetivos individuales</b>	<b>Reconocimiento:</b> 3 días adicionales de vacaciones en el año que cumplió la meta
<b>Objetivos familiares</b>	Definidos por el Secretario Ejecutivo y Jefe inmediato enfocado a



**Anexo 11 Matriz de identificación de las autoridades y objetivos estratégicos**

<b>MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE LAS AUTORIDADES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	
<b>Cargo: Asistente de Recursos Humanos</b>	<b>Periodo: 2015</b>
<b>Departamento: Financiero</b>	<b>Evaluador: Gerente Financiero Administrativo</b>
<b>Autoridades:</b>	
Decidir sobre los asuntos de seguro social, médico y de vida	
<b>Evaluación:</b>	
<b>Cumplimiento de objetivos de autoridad</b>	<b>Indicador: Autoridades Asignadas/ Autoridades Cumplidas</b>
	<b>Frecuencia: Mensual</b>
	<b>Meta: 100% de cumplimiento</b>
	<b>Logro:</b>
	<b>Reconocimiento:</b> Excelencia/ Sinergia= 1 día libre en el mes Organización, Equipo= 16 horas de permiso libres sin descuentos (trimestral)
<b>Objetivos individuales:</b>	Definidos por el Secretario Ejecutivo y Jefe inmediato enfocado al cumplimiento de logros individuales, profesionales, innovación y mejora continua.
<b>Cumplimiento de objetivos individuales</b>	<b>Reconocimiento:</b> 3 días adicionales de vacaciones en el año que cumplió la meta
<b>Objetivos familiares</b>	Definidos por el Secretario Ejecutivo y Jefe inmediato enfocado a



## Glosario

**Salario:** el salario representa un costo y al mismo tiempo una inversión. Costo por que el salario se refiere al costo del producto o del servicio final. Inversión por que representa el dinero aplicado a un factor productivo (el trabajo) en un intento por conseguir un rendimiento mayor en el corto o mediano plazo. Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. México D.F, México: Interamericana Editores p.237.

**Salario emocional:** El salario emocional es el conjunto de retribuciones **no monetarias** que el trabajador recibe de su organización y que complementan el **sueldo tradicional** con nuevas fórmulas creativas que se adaptan a las necesidades de las personas de hoy. Poelmans, S. (2006, octubre). *El salario emocional* .recuperado de <http://factorhumana.org/> p.1.

**Cliente Interno:** recursos humanos en un área staff de asesoramiento dentro de la organización. En consecuencia, cuando un área de línea u otra de staff requiere un servicio de recursos humanos, este debe actuar aplicando el concepto de “cliente”. En este caso es un cliente interno que requiere un servicio del área staff, que en el ejemplo que nos ocupa consiste en solucionar un requerimiento de personal. Alles, M. (2014). *Dirección Estratégica de recursos Humanos Gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica p.161.

**Calidad de vida:** calidad de vida implica crear, mantener y mejorar el ambiente laboral, trátase de sus condiciones física (higiene y seguridad) o de sus condiciones psicológicas y sociales. Todo ello redunde en un ambiente laboral agradable y amigable, mejora sustancialmente la calidad de vida de las personas dentro de la organización y, por extensión, también fuera de ellas. Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. México D.F, México: Interamericana Editores. p. 276.

**Incentivos:** bajo esta conceptualización, los incentivos deben ser entendidos como mecanismos para permitir la cooperación entre trabajadores. Jiménez, D. (2009). *La Retribución*. Madrid, España: Esic editorial p. 111.

**Retribución:** Nos referimos tanto al salario en metálico como en especie sea fijo (salario base) o variable (incentivos), sea puntual o diferido (bonos). Jiménez, D. (2009). *La Retribución*. Madrid, España: Esic editorial p.39.