

UNIVERSIDAD
INTERNACIONAL
DE LA RIOJA

unir

**Universidad Internacional de La Rioja
Máster Universitario en Dirección y Gestión
de Recursos Humanos**

Plan de salario emocional en la empresa Mutualista Pichincha

Trabajo fin de máster presentado por: Estefanía Gabriela Hidalgo Bueno

Titulación: Máster Universitario en Dirección y
Gestión de Recursos Humanos

Director/a: José Díaz Canseco

Quito - Ecuador

Enero 2019

ÍNDICE

Abstract	5
Introducción	6
Justificación y problema	6
Objetivos generales y específicos	8
Objetivo general	8
Objetivos específicos	8
CAPITULO I	9
1. Producto y mercado	9
1.1. Datos de la empresa	9
1.1.1. Identidad	9
1.1.2. Misión	10
1.1.3. Visión	10
1.1.4. Valores institucionales	10
1.1.5. Pilares institucionales	10
1.2. Antecedentes	11
1.3. Definiciones	13
1.4. Tipología de cliente	14
1.5. Competencia	18
1.6. DAFO	23
1.7. Estrategia de Negocio	26
CAPITULO II	27
2. Recursos Humanos	27
2.1. Organización funcional	27
2.2. Marco legal	28
2.3. Estrategia de Recursos Humanos	34
2.3.1. Salario emocional	34
2.3.2. Employer branding	37
2.3.3. Programa piloto	38

2.3.4.Encuesta	47
2.3.5.Plan de acción	47
2.3.6.KPI's	48
2.3.7.Presupuesto	48
3. Conclusiones	49
Bibliografía	51
Anexos	52
Anexo 1. Organigrama de Mutualista Pichincha	52
Anexo 2. Organigrama de Talento Humano de Mutualista Pichincha	53
Anexo 3. Presupuesto de beneficios	54
Anexo 4. Presupuesto de actividades del plan piloto	55
Anexo 5. Encuesta del plan piloto - Salario Emocional	56
Anexo 6. Cronograma del plan piloto de salario emocional	57

ÍNDICE IMÁGENES

Imagen 1. Memoria de sostenibilidad “Mutualista Pichincha” (2017). Edificio matriz Mutualista Pichincha	9
Imagen 2. "Tipos de generaciones"	15
Imagen 3. Memoria de sostenibilidad “Mutualista Pichincha” (2017). Ubicación geográfica	27

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1. “Género”	16
Figura 2. “Generaciones”	17
Figura 3. “Estado civil”	18

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. “Análisis DAFO”	23
--------------------------	----

Resumen

El presente documento propone diseñar un plan de salario emocional para la empresa Mutualista Pichincha, con el fin de generar un alto grado de pertenencia por parte de los colaboradores y desarrollar employer branding para lograr competitividad en el mercado.

Se propone un paquete de beneficios para los colaboradores, algunos ya existentes en la empresa, e implementar otros que generen valor tanto a los actuales empleados, como a los futuros candidatos.

Las empresas deben enfocarse en atraer y retener a los altos potenciales y para esto es fundamental tener en cuenta sus preferencias y necesidades.

El paquete de salario emocional se definió en base a un estudio de mercado, con el cual la empresa puede medirse y enfocarse en ser competitiva con el resto de empresas del sector.

Se propone realizar un plan piloto el cual permitirá testear el funcionamiento de los beneficios y el nivel de satisfacción de los colaboradores internos, para poder hacer los ajustes necesarios, logrando que la implementación del plan de salario emocional sea un éxito y permita obtener los resultados esperados.

El plan piloto no significa un gasto económico para la empresa, por lo que fácilmente el respaldo de los directivos se alcanzará, y así, el éxito de su implementación.

Palabras clave: Salario emocional, marca empleadora, plan piloto, beneficios, teletrabajo, paquete de salario emocional.

Abstract

The following document recommends designing a proposal for an emotional salary for Mutualista Pichincha, therefore generating a high level of belonging within the workforce and to develop employer branding to increase market share.

It suggests implementing comprehensive employee benefits packages, some of them already created, and other ones to bring more value to current and new team members.

The company needs to focus on attracting and retaining high potential candidates; because of this is fundamental to take into account their preferences and needs.

The emotional salary was created based on a market study that will help the company measure and focus their goals on staying relevant within their market.

This document suggests introducing a trial which allows to test the functionality and level of satisfaction of this new proposal within the workforce; make any necessary adjustments, to achieve a successful implementation and result of the emotional salary and achieve.

This pilot plan does not represent an additional expense to the company, with the support of the directors the success of this proposal will be easily achieved.

Keywords: Emotional salary, Employer branding, pilot plan, benefits, home office, emotional salary package.

Introducción

El presente trabajo fin de máster tiene como objeto diseñar un plan de salario emocional en la empresa Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda “Pichincha”, a quien para los efectos del presente documento se denominará “Mutualista Pichincha”.

En la actualidad el mercado, en general, es cada vez más volátil, por lo tanto, las organizaciones deben definir estrategias efectivas enfocadas a la satisfacción y productividad de los recursos humanos, con el fin de ser competitivas y retener a los mejores talentos dentro de la empresa.

El salario emocional es parte fundamental de la estrategia en las empresas ya que atrae y retiene a altos potenciales. Así como también permite generar un alto grado de pertenencia por parte de los colaboradores hacia la organización. También aumenta la productividad y mejora el clima laboral.

Según Herzberg (1959), quien propuso la “Teoría de los Factores”, menciona que los factores higiénicos como sueldo, ambiente físico, seguridad laboral, etc. son importantes, pero es el mínimo indispensable que espera un colaborador, mientras que los factores de motivación como logros, reconocimiento, promoción, independencia laboral, etc. aumentan la satisfacción de las personas.

Justificación y problema

Mutualista Pichincha es una empresa sólida en el mercado financiero ecuatoriano. Actualmente atraviesa una transición cultural importante, por lo que es el momento de hacer algunos cambios apalancados en este cambio cultural y en la estrategia de la empresa.

En las empresas, es fundamental ser productivos y cumplir los objetivos, sin embargo, en la actualidad un factor sumamente importante es el capital humano. Es por esto, que se

necesita conocer a los colaboradores y aportar como empresa para que se sientan bien, estén contentos, felices, satisfechos y de esta manera lograr mayor productividad.

Mutualista Pichincha ha dejado de lado temas de salario emocional que en muchas empresas del mercado ya lo tienen implementado, por lo que no puede quedarse atrás y debe intentar ser más competitiva frente a otras instituciones.

Objetivos generales y específicos

Objetivo general

Diseñar un plan de salario emocional para la empresa Mutualista Pichincha, para generar un alto grado de pertenencia por parte de los colaboradores hacia la organización y desarrollar employer branding con el fin de que la empresa sea atractiva en el mercado laboral.

Objetivos específicos

- Analizar la posibilidad de implementar el salario emocional en la empresa, dependiendo del tipo de colaboradores que existe en la misma y su cultura.
- Realizar una propuesta de salario emocional, en función de las necesidades de la empresa y de lo que existe en el mercado.
- Realizar un plan piloto con el fin de testear los beneficios de salario emocional propuestos.

CAPITULO I

1. Producto y mercado

1.1. Datos de la empresa

Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda “Pichincha” es una institución financiera con finalidad social. Es una entidad financiera de 57 años, líder en el desarrollo de proyectos y soluciones de vivienda en el Ecuador. Actualmente tiene 430 colaboradores distribuidos en 25 oficinas a nivel nacional.



Imagen 1. Memoria de sostenibilidad “Mutualista Pichincha” (2017). Edificio matriz Mutualista Pichincha

1.1.1. Identidad

“Pertenece a una institución con 57 años de aporte al país. Somos un equipo constructor del presente y futuro, trabajamos con integridad, profesionalismo, innovación, calidez y pasión. Estamos comprometidos con el logro de resultados positivos bajo nuestros principios de responsabilidad social. Contribuimos protagónica y activamente en la consecución de los sueños y mejora de la calidad de vida de los ecuatorianos” (Filosofía empresarial Mutualista Pichincha, 2018)

1.1.2. Misión

“Con excelencia, proveer servicios financieros, inmobiliarios y soluciones habitacionales en un marco de responsabilidad social.” (Filosofía empresarial Mutualista Pichincha, 2018)

1.1.3. Visión

“Vivienda y hábitat adecuados, y bienestar familiar para todos.” (Filosofía empresarial Mutualista Pichincha, 2018)

1.1.4. Valores institucionales

- Integridad
- Trabajo en equipo
- Profesionalismo
- Calidez y pasión
- Innovación
- Responsabilidad social

1.1.5. Pilares institucionales

Le empresa tiene varios enfoques dentro de su giro de negocio, los cuales se han agrupado en cuatros pilares, negocio financiero, inmobiliario, producción industrial de vivienda y responsabilidad social empresarial, y acompañamiento social, los cuales se detallan a continuación.

Negocio Financiero:

Es una institución generadora de soluciones de ahorro; de crédito de vivienda, consumo, comercial, construcción comercial y construcción; de bolsillos programados para ahorrar, tarjetas de débito y crédito. Todo con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes durante cada etapa de su ciclo de vida.

Adicionalmente, impulsa el sector inmobiliario ofreciendo crédito a promotores y constructores; y, facilitamos el financiamiento a usuarios finales para la compra de soluciones habitacionales con tasas de interés preferenciales para Viviendas de Interés Público (VIP) y Viviendas de Interés Social (VIS).

Negocio Inmobiliario:

Es una empresa de promotores y constructores de vivienda y proyectos inmobiliarios de alta calidad, asequibles, sismo resistentes y de rápida ejecución.

Expertos en comercialización de proyectos y unidades de vivienda a nivel nacional, incluyendo terrenos, casas y departamentos.

Producción industrial de vivienda:

Dispone de dos fábricas, a cargo de la empresa Panecons S.A., que produce elementos constructivos sismo resistentes para edificaciones seguras y de calidad. Tiene dos tipos de sistemas de construcción:

- Casa lista: para soluciones habitacionales unitarias.
- Paneles y componentes: soluciones habitacionales en altura

Responsabilidad social empresarial y acompañamiento social

Genera negocios sostenibles, sustentables y rentables. Construyen hogares y comunidades alrededor de la vivienda, preparando y capacitando a las familias que habitarán en nuevos proyectos urbanísticos, ayudándoles a vivir en comunidad.

1.2. Antecedentes

Mutualista Pichincha es una empresa sólida que tiene varios años en el mercado. A continuación, se nombran algunas características que tiene la empresa que son de relevancia para este trabajo.

El promedio de permanencia de los colaboradores en la organización hasta el año 2016 era de 15 años. Se observa un gran número de gente que ha trabajado en la empresa por muchos años. En varios casos, siendo este uno de sus pocos trabajos, o tal vez el único.

En 2016 hubo una reestructuración en la empresa, aproximadamente un 25% de colaboradores dejaron de pertenecer a la organización por varios motivos, principalmente la empresa tuvo que prescindir de ellos.

La nómina a partir de esa fecha no ha aumentado numéricamente, sin embargo, han renunciado un gran número de personas por diferentes motivos, por lo que entre el 2017 y 2018 han sido contratados 175 nuevos colaboradores. La edad promedio de los nuevos colaboradores oscila entre los 20 y 35 años. Esta información aporta para el análisis y desarrollo del presente trabajo ya que se puede observar que hay muchas personas nuevas y jóvenes que han ingresado a la empresa lo cual influye en un cambio de cultura comparado con el que existía años atrás.

Las generaciones más jóvenes necesitan características diferentes en una empresa a las de un adulto de 50 años en adelante. Discutiremos este tema más adelante, aunque es importante mencionarlo, para entender uno de los motivos fundamentales para el desarrollo de este tema.

Lo descrito anteriormente arroja dos aspectos fundamentales. El promedio actual de edad que existe en la empresa, por lo tanto, sus gustos, necesidades y motivaciones, y la rotación que ha existido en los últimos años aportando en la permanencia de los colaboradores, generando un alto grado de pertenencia por parte de los colaboradores hacia la organización.

Otro aspecto importante, es la cultura organizacional que existe en la empresa. Las autoridades anteriores, sobre todo el anterior Gerente General y la Gerente de Recursos Humanos, tenían un enfoque más normativo que dé resultados. Se priorizaba la hora de ingreso del personal, si salían o no de la empresa durante el día, si perdían tiempo durante las horas de trabajo, etc. Esto encamina a que los colaboradores de la empresa enfatizen su comportamiento más en la hora de ingreso, en el número de horas que estaban en sus oficinas, y no que el resultado de sus trabajos, sea su principal indicador de desempeño a cumplir.

Hace dos años atrás, en el 2016, el anterior Gerente General y la Gerente de Recursos Humanos, dejaron la institución y dos nuevos ejecutivos, con una visión diferente han comenzado a cambiar la cultura de la empresa. Existe un reto muy importante, sobre todo

para la Gerencia de Recursos Humanos, con el cambio de cultura de la gente, cómo piensan, actúan, etc. El enfoque actual es un trabajo por resultados, es decir, que los colaboradores se preocupen en cumplir los objetivos y metas, en atraer clientes, en tener mayor ganancia, en ser eficientes.

Actualmente los colaboradores ya se comportan distinto que hace dos años, están abiertos al cambio y disfrutan esta transición cultural, sin embargo, esto no es un tema que se logra de un día al otro, los cambios siempre generan resistencia y es una transición importante en la que se debe ir paso a paso.

1.3. Definiciones

El salario se lo conoce por la suma de dinero que recibe el colaborador por un trabajo específico, este puede ser por horas, por días, semanal o mensual. Según, Werther, Davis y Guzmán (2014) mencionan: “En la corporación moderna, la compensación comprende más que sueldos, salarios, bonos e incentivos, pues la remuneración total incluye otras prestaciones”.

Actualmente el salario es más que una retribución monetaria, también pueden ser beneficios económicos o no económicos. Por ejemplo, dentro de los económicos, podrían ser los uniformes, alimentación, etc. el colaborador no percibe el dinero directamente, pero para la empresa sí significa un gasto. En cuanto a los beneficios no económicos, son aquellos que no requieren un costo para la empresa.

Salario emocional es un concepto muy utilizado hoy en día. Se refiere a la retribución de carácter no económico al colaborador y lo que se busca es dar a los empleados ciertos beneficios que contribuyan a la satisfacción, motivación, fidelización y que no requiera un presupuesto económico o al menos no muy alto.

Employer branding (marca empleadora) se refiere a la reputación de una organización como empleadora, y su propuesta de valor hacia los empleados. Este término comienza a tomar fuerza desde el inicio de los años noventa. Es una marca empleadora que diferencia del resto, busca atraer, comprometer, fidelizar y retener empleados talentosos y de igual manera se utiliza para atraer excelentes candidatos, clientes y consumidores en general.

1.4. Tipología de cliente

En la actualidad los colaboradores requieren algo más que un salario fijo al final del mes. Hay aspectos importantes como la motivación a base de retos, por supuesto depende de las características del empleado, como la edad. Pero también hay aspectos importantes como el tiempo, es decir que tengan un espacio para hacer sus trámites personales o simplemente pasar con su familia.

Aunque existen varios estudios en los que se intenta categorizar las diferentes generaciones, no hay un dato oficial para el rango de los años. Según un estudio que realizó la firma de Consultoría Zingheim & Schuster en el 2008 los categoriza de la siguiente manera.

“Baby Boomers” son aquellos que nacieron entre 1946 y 1964, es decir actualmente tienen entre 54 y 72 años. Esta generación se ha enfocado en tener un trabajo en el cual pueda tener estabilidad hasta poder tener un buen plan de retiro o jubilación.

La generación “X”, nacieron entre 1965 y 1980, es decir tienen entre 38 y 53 años. Son personas emprendedoras, con mayor independencia, se enfocan en resultados, buscan un equilibrio entre el trabajo y la vida familiar y quieren ser reconocidos por su trabajo.

La generación “Y”, se refiere a personas nacidas entre los años 1981 y 2000 a los que se les conoce como la generación del milenio o “millennials”. Actualmente tienen entre 18 y 37 años. Son personas que se adaptan fácilmente, han vivido cambios en periodos de tiempo corto, la tecnología es parte de esta generación, son muy preparados profesionalmente, tienen un alto interés por su vida personal, quieren trascender en sus trabajos, les interesa mucho los retos, son muy creativos, les gusta ser retroalimentados constantemente, tienen un interés importante por la responsabilidad social.

Finalmente, la generación “Z” son aquellos que nacieron entre 2001 y 2010, actualmente tienen entre 8 y 17 años. Esta generación todavía no ingresa al ámbito laboral, sin embargo, pronto se involucrarán en las empresas por lo que es necesario comenzar a investigar,

entender sus deseos y necesidades para poder adelantarnos como Recursos Humanos y generar desde ya propuestas y planes de acción para las futuras generaciones.



Imagen 2. "Tipos de generaciones"

En las organizaciones actualmente, los colaboradores pertenecen a las 3 generaciones. Por lo tanto, es sumamente importante analizar cada una de ellas, entender realmente qué les interesa para poder llegar a todos los colaboradores de la empresa.

Después de un análisis estadístico de la nómina de Mutualista Pichincha, se obtuvo los siguientes resultados demográficos, los cuales serán de gran aporte el momento de analizar lo que la empresa está realizando por sus colaboradores, dependiendo, de la realidad de cada uno, teniendo en cuenta su género, edad, situación familiar, etc.

A continuación, se detallan los resultados obtenidos:

En cuanto al género, la empresa actualmente tiene un mayor número de mujeres. Sin embargo, la diferencia es únicamente del 14%, por lo tanto, el momento de definir los aspectos del salario emocional, probablemente este factor no será determinante.

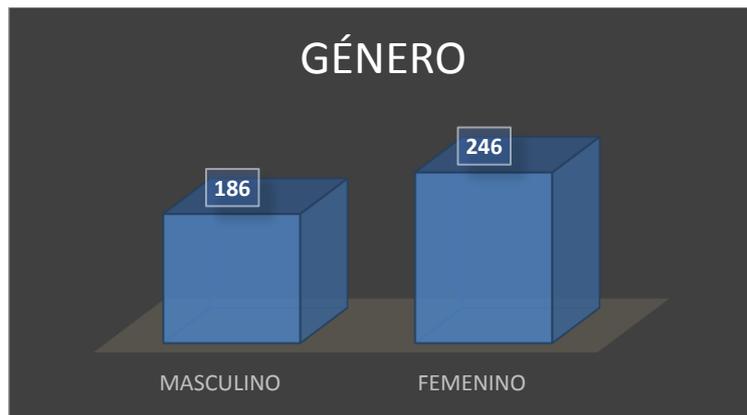


Figura 1. "Género"

En la empresa actualmente trabajan 3 tipos de generaciones diferentes. Se había nombrado anteriormente 4, sin embargo, la generación "Z" no se tomó en cuenta ya que no existen colaboradores de esa edad.

Se puede observar que la generación "Y" es la que más colaboradores tiene, personas que tienen entre 18 y 37 años y representa el 56% del total de colaboradores.

La generación "X" representa un 36% mientras que los baby boomer son únicamente el 8% de la nómina.

Los diferentes grupos generacionales, son personas de diferentes edades que tienen ciertas características que les diferencian entre ellos. Este análisis es de gran aporte para la implementación del salario emocional ya que nos permite conocer a nuestro personal, y en base a las características que les diferencia, entender cuáles son sus necesidades, sus gustos, sus motivaciones, etc. Analizar toda esta información, y así conocer qué se puede y debe ofrecer.

Es importante tomar en cuenta a las 3 generaciones, justamente para involucrar a todos y no dejar a nadie de lado. Claramente el enfoque se realizará en las generaciones "X" y "Y" que es donde mayor población existe.

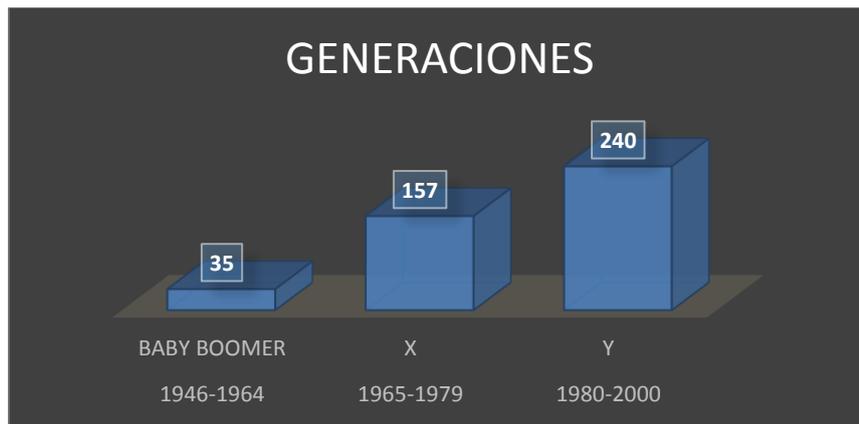


Figura 2. "Generaciones"

En cuanto al estado civil de las personas, la empresa presenta cinco parámetros: viudo, unión libre, divorciado, soltero, casado. El detalle de todos los parámetros no tiene mayor impacto, pues para este estudio es indiferente si está casado o es únicamente unión libre, o si está soltero o divorciado, lo más importante a definir y donde se centra el análisis del estudio, es conocer si vive con alguien o no. Es decir, su estilo de vida, sus recursos, gastos, etc. podría ser diferente a los de una persona que viva solo o con sus padres.

La anterior segmentación, se cuantifica en dos categorías: Personas que viven con una o más personas, ya sea casado o en unión libre, y personas que viven solos, viudos, divorciados y/o solteros.

El primer grupo son 259 personas que representa el 60%, y el segundo, 173 colaboradores que no tienen una pareja formal. Se deberá pensar en ambos grupos por igual para cualquier decisión que se tome en cuanto al salario emocional.



Figura 3. "Estado civil"

1.5. Competencia

A continuación, se presentará dos estudios de mercado realizados en el 2017 por la empresa Deloitte (Deloitte 2017) El primero es un estudio de varias empresas de diferentes sectores y el segundo es enfocado en la banca.

En este estudio se podrá analizar los diferentes beneficios y el porcentaje de empresas que los otorgan, entre ellos está el seguro de asistencia médica, seguro de vida, alimentación, navidad y uniformes.

Seguro de Asistencia Médica

- 88% de las empresas medianas otorgan Seguro de Asistencia Médica.
- 52% de las empresas medianas cubren entre el 70% y 80% de la prima del Seguro de Asistencia Médica.

Seguro de Vida

- 90% de las empresas medianas otorgan Seguro de Vida.
- 46% de las empresas medianas cubren el 100% de la prima del Seguro de Vida.

Alimentación

- 73% de las empresas de la muestra asumen el 100% del costo del almuerzo.
- El costo diario de alimentación por empleado es un promedio de \$3.03.

- 60% lo manejan como anticipos, el 30% dan el beneficio con algún interés, 10% no otorgan este beneficio.
- 13% de las empresas de la muestra entregan un refrigerio (snack o fruta) diario a los colaboradores.

Navidad

- El 87% de las empresas entregan algún tipo de beneficio de navidad a sus colaboradores.
- El 57% entrega una canasta la cual está valorada en un promedio de \$80.
- El 50% de las empresas entregan algún regalo, valorado aproximadamente en \$60.
- El 43% de las empresas otorgan un pavo a sus colaboradores, el cual está avaluado en un promedio de \$50.
- La fiesta de navidad es uno de los beneficios que otorga el 77% de las empresas.
- El 50% otorga un bono de \$110 en promedio.

Uniformes

- 74% de la muestra otorga y cubre el 100% de los uniformes.
- Los costos por persona son los siguientes:
 - Mujeres: \$351.
 - Hombres: \$157.
- El 70% de las empresas provee uniforme cada año y medio o dos, mientras que el 30% lo hace cada año.

Jornadas de integración

- El 70% de las empresas realizan jornadas como campeonatos, viajes y eventos que permiten la integración de los colaboradores incluyendo muchas veces a las familias.

Vestimenta casual

- El 45% de las empresas ha implementado “el viernes casual”, esto es sobre todo para aquellas empresas que utilizan uniformes o una vestimenta formal.

Subsidio de lentes

- El 10% otorga un subsidio de lentes para sus colaboradores.

Horarios especiales

- El 30% tiene la opción de horarios especiales para sus colaboradores. Esto puede ser; trabajar el viernes hasta medio día, ser flexibles con el horario de trabajo los días que el colaborador tenga “pico y placa”, así como con la hora de ingreso y salida dependiendo la situación, no trabajar los feriados recuperables y horario especial en los días de cumpleaños de los hijos de los colaboradores.

Cumpleaños

- El 60% permite que el día del cumpleaños del colaborador sea libre, o trabaje hasta medio día.

En el estudio realizado a empresas del sector bancario, hay una mayor disgregación en el análisis de esta información y hay que tener en cuenta que en este estudio se toma en cuenta si el colaborador es soltero o cuenta con un grupo familiar. Para manejar el mismo tipo de información en ambos casos, se tomará únicamente los datos de colaboradores con grupo familiar.

Seguro de Asistencia Médica

Para este beneficio la información ha sido categorizada por el nivel de los colaboradores.

- Para gerentes generales, el 36% de las empresas cubren un promedio del 80% de la prima del Seguro de Asistencia Médica. Para directores y gerentes el 64% de empresas cubren el 77% de la prima del Seguro de Asistencia Médica.
- En los niveles medios, el 48% de las empresas, otorga el 57% de la prima, mientras que, para los niveles operativos, únicamente el 20% de las empresas cubren el 31% de la prima del Seguro de Asistencia Médica.

Seguro de Vida

- Las empresas que cubren el 100% de la prima del Seguro de Vida, son el 32% para gerentes generales, 56% para directores y gerentes, el 40% para los niveles medios y el 20% para los niveles operativos.

Alimentación

- El 32% de las empresas de la muestra asumen la alimentación con un valor aproximado de \$60 dólares mensuales por colaborador.
- Las empresas asumen alrededor del 70% del valor del almuerzo, a través de un catering, convenios con restaurantes, o vía rol de pago.

Navidad

- El 92% de las empresas entregan algún tipo de beneficio de navidad a sus colaboradores.
- El 35% entrega una canasta la cual está valorada en un promedio de \$96.
- El 30% de las empresas entregan algún regalo por navidad, avaluado en \$35.
- El 39% de las empresas otorgan un pavo a sus colaboradores, su costo aproximado es de \$40.
- El 52% realiza una fiesta de navidad, la cual tiene un costo de \$40 por colaborador aproximadamente.
- El 22% otorga un bono de \$130 en promedio.

Uniformes

- En el sector bancario se acostumbra a utilizar uniformes, por lo que según este estudio el 100% de las empresas otorgan este beneficio. Para las mujeres el 68% cubre la totalidad del costo, mientras que para los hombres el 48% asume el 100% del valor de los uniformes.
- Los costos por persona son aproximadamente los siguientes:
 - Mujeres: \$276
 - Hombres: \$242
- El 64% de las empresas provee uniforme cada año, mientras que el resto lo hace dos años.

Guardería

- En este sector, existe el beneficio de cubrir los costos de los niños hasta los 5 años. El costo promedio que se destina para este fin es de \$30, sin embargo, existen algunas restricciones según la empresa, como, por ejemplo, se da este beneficio solo a los padres, o solo a las madres, etc.

Desarrollo

- Existen subsidios para los colaboradores que están estudiando, por ejemplo, para aquellos que están siguiendo una maestría, existe un aporte por parte de la empresa del 50%, para los estudios universitarios del 75%, cursos de postgrado el 50% y cursos de inglés del 50% al 100%.
- Existen empresas que dan acceso a cursos en el extranjero para los ejecutivos o para desarrollar competencias blandas.

Otros

Hay otros beneficios relacionados, por ejemplo, el 28% de las empresas entregan un auto avaluado en más de \$50.000 para los gerentes generales y cubren ciertos gastos como la matriculación, gasolina, mantenimiento, etc.

Según este estudio, en este sector, también se otorgan otro tipo de beneficios, los cuales se nombran a continuación:

- Jornadas de integración.
- Bono navideño para el regalo de los hijos.
- Una semana de vacación adicional.
- Para aquellos que tomen de manera completa su periodo de vacaciones en el año, se les entrega un bono.
- Bono o regalo por el nacimiento de un hijo.
- Viernes de vestimenta casual.
- Un día o medio día libre en su cumpleaños.
- 3 a 5 días adicionales de vacaciones para aquellos que contraen matrimonio.
- Subsidio de los cursos vacacionales de los hijos.

- Subsidio de lentes.
- 2 días libres y un bono para aquellos que culminen sus estudios.
- Horarios especiales, como salir antes los viernes, los días de pico y placa, cumpleaños de los hijos, etc.
- La opción de trabajar desde otro lugar que no sea la oficina. Para esto existen varias opciones dependiendo de los niveles jerárquicos, puede ser un día cada trimestre o cada cuatrimestre.
- Programas de salud, como bailo terapia, gimnasio, refrigerios saludables, etc.

1.6. DAFO

Para conocer más sobre la situación real en la que se encuentra la empresa a continuación se desarrolla un análisis DAFO en el que se analizan las desventajas, amenazas, fortalezas y oportunidades que tiene la empresa y como esto nos puede aportar para generar una estrategia adecuada.

Tabla 1. "Análisis DAFO"

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
DEBILIDADES	AMENAZAS
Los colaboradores han dejado de apreciar los beneficios que ofrece la empresa	Hay mucha competencia con ofertas atractivas e innovadoras.
La empresa no conoce a los colaboradores, en cuanto a intereses y necesidades.	La tecnología avanza muy rápido y si los colaboradores no están actualizados al día, puede generar un problema con los diferentes beneficios.
Alta rotación de personal en los últimos años	Ya existen muchas empresas que tienen salario emocional.
La tecnología en la empresa tiene algunos inconvenientes. Hay sistemas que solo se pueden utilizar en la empresa in situ. Esto sería un problema con el teletrabajo.	El uso inadecuado de la tecnología puede generar sobre conectividad.
Los colaboradores se pueden "aprovechar", negativamente, de los beneficios del salario emocional.	La competencia puede tener un mayor presupuesto para generar mayores beneficios para los colaboradores.
Si no se comunican bien los beneficios del salario emocional, se pueden utilizar de una manera errónea.	Atraso de la empresa en temas de salario emocional y employer branding en comparación con otras empresas del mercado

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
La mayor cantidad de empleados les gusta trabajar en Mutualista Pichincha	Realizar benchmarking con otras empresas que ya hayan implementado salario emocional.
Existe un buen ambiente laboral.	Se puede implementar muchos beneficios no monetarios.
Se ofrecen actualmente muchos beneficios monetarios y no monetarios.	Existe la predisposición de los colaboradores.
Colaboradores antiguos tienen un gran sentido de pertenencia a la empresa.	Conocer a los empleados para saber qué les interesa y por lo tanto qué se les puede ofrecer.
Existe el apoyo de la gerencia general para la implementación de salario emocional en la empresa.	Podemos aprovechar la tecnología en varios de nuestros beneficios, como en el teletrabajo.
El cambio de cultura acompaña y fortalece a la implementación de salario emocional y employer branding.	Reforzar los beneficios que la empresa otorga.

Mutualista Pichincha es una empresa con 57 años en el mercado, bastante sólida y se caracteriza por tener varios beneficios para sus colaboradores. De hecho, hace mucho tiempo atrás, ya otorgaban beneficios monetarios y no monetarios sin que otras empresas lo hagan. Esto ha generado una ventaja competitiva y por supuesto que los empleados se sientan comprometidos con la empresa y valoren lo que esta les otorga.

Lamentablemente este tema se lo ha dado por hecho, la empresa se olvidó de reforzar estos beneficios y actualmente hay muchas empresas que también lo hacen, por lo que los colaboradores han dejado de apreciarlo. Esto no solo pasa en la competencia, y de hecho actualmente pueden ser mucho más innovadoras y atractivas.

Por esta razón, uno de los mayores retos que tiene la empresa es identificar cuáles son los beneficios que se otorgan, y reforzarlos positivamente, tanto a los colaboradores, como a los posibles candidatos para generar employer branding.

Para esto, también es importante conocer a las personas que la empresa busca impactar. Con este estudio se analizará detenidamente cuál es el tipo de personas que tiene la organización y cómo llegar a ellos.

Otro factor importante, es el cambio que ha tenido el mundo en general y hoy por hoy, existen otros aspectos que se debe tomar en cuenta, por ejemplo, la tecnología está inmersa en la sociedad y avanza muy rápido por lo que se debe considerar al momento de crear el paquete de beneficios. La tecnología tiene aspectos positivos y negativos, se debe aprovechar los positivos, como por ejemplo pensar en la posibilidad de tener “teletrabajo” en la empresa. Hay también aspectos negativos como la sobre conectividad en el trabajo, dar la posibilidad de tener el internet libre para los colaboradores, probablemente ocasiona no solo que lo ocupen para el trabajo, sino también para distraerse con otras actividades.

La empresa brinda un buen ambiente laboral y los colaboradores en general se encuentran abiertos al cambio, lo cual permite hacer diferentes propuestas, por supuesto esto se lo debe realizar de una manera adecuada y organizada.

Hace varios años atrás se entendía como beneficio el incremento salarial, sin embargo, actualmente con las nuevas generaciones se han realizado varios estudios y se ha identificado que es más importante para las personas tener beneficios no monetarios en la empresa que el mismo salario al final del mes.

Este hecho se da también por varios cambios en el mundo en general, por ejemplo, actualmente los padres (papá y mamá) se enfocan mucho en el trabajo afectando el tiempo de calidad con sus familias. Es por esta razón, que proponer “teletrabajo” en la actualidad, se vuelve uno de los beneficios más llamativos. Antes esto no era necesario ya que la vida laboral de los padres era muy diferente.

En base a la información obtenida, es importante que todo este proceso se realice a conciencia, esté bien organizado y es por eso por lo que se ha definido ejecutar un plan de acción que permita una organización previa, realizar un ensayo y error, y finalmente hacer un análisis a conciencia para que los ajustes que se realicen encaminen a lograr los objetivos trazados.

Correlación interna

Si analizamos los factores internos, es claro que existen debilidades en la empresa que pueden afectar a la implementación y al adecuado desarrollo del salario emocional y employer branding. Por otro lado, hay varias fortalezas que permiten opacar esas debilidades.

Como los beneficios monetarios y no monetarios que ya ofrece la empresa, de este modo, no existirán problemas el momento de llevar a cabo la estrategia.

Correlación externa

En los factores externos existen varias amenazas que se deben tomar en cuenta para estar preparados y definir una estrategia. Hay factores, como la tecnología y la competencia, que pueden significar un problema, sin embargo, si son manejadas de manera adecuada se pueden convertir en oportunidades, como hacer benchmarking con otras empresas, o aprovechar la tecnología para implementar el teletrabajo o implementar proyectos innovadores relacionado con el employer branding.

1.7. Estrategia de Negocio

Es fundamental que los altos directivos crean y apoyen esta propuesta. Conozcan los beneficios de su implementación, comprendan el impacto positivo que este puede tener y así respaldar el proyecto, de lo contrario no funcionaría el plan planteado.

Para lograr vender esta idea a los directivos, es importante ser claros, mostrar los beneficios, una propuesta organizada, bien definida y por supuesto resultados. Por esta razón, el plan piloto que se plantea más adelante es fundamental como parte de la estrategia, se ha definido una muestra que abarque a todos los tipos de cliente interno existentes, con el fin de tener una visión consolidada del sentir de los colaboradores.

Al finalizar el plan piloto, se realizará una encuesta que ayude a conocer lo que piensa y siente la gente. Esto permitirá realizar los ajustes necesarios para que el plan sea potente y poder obtener excelentes resultados.

CAPITULO II

2. Recursos Humanos

2.1. Organización funcional

Mutualista Pichincha tiene 430 colaboradores a nivel nacional, los cuales están divididos en nueve gerencias, una dirección y la Fundación Bien-Estar, todos encabezados por la gerencia general. El organigrama de la empresa se encuentra en el Anexo 1.

Recursos Humanos, que en la empresa se lo conoce como Talento Humano, está confirmado por once personas. De la misma manera el organigrama está en el Anexo 2 para poder observarlo de mejor manera.

La distribución de los colaboradores es la siguiente. En el edificio matriz trabajan aproximadamente 250 personas, el resto están distribuidos en las agencias a nivel nacional.

Existen 25 agencias en todo el país, las cuales se distribuyen de la siguiente manera: Quito (10 agencias), Ambato (1), Azogues (1), Cuenca (1), Guayaquil (2), Ibarra (1), Latacunga (2), Loja (1), Manta (2), Portoviejo (1), Quevedo (1), Riobamba (1), Santo Domingo (1).



Imagen 3. Memoria de sostenibilidad “Mutualista Pichincha” (2017). Ubicación geográfica

2.2. Marco legal

Para poder implementar el salario emocional en la empresa, es necesario revisar todos los aspectos legales que intervienen.

En cuanto a los beneficios que otorga actualmente la empresa o lo que puede implementar en un futuro, en general no hay una implicación legal que lo impida. Sin embargo, en cuanto al “teletrabajo”, sí existen acuerdos ministeriales por parte del Gobierno de la República del Ecuador.

En el 2016 se crea el “Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-0190” en el que según las atribuciones conferidas por la Constitución de la República del Ecuador y dispuesto en el Código de Trabajo, acuerda expedir las normas que regulan el teletrabajo en el sector privado.

Se creó este acuerdo con el objetivo de regular el teletrabajo como mecanismo de prestación de servicios en el sector privado. Existe otro acuerdo el que se enfoca en el sector público, sin embargo, al ser Mutualista Pichincha una empresa privada, para fines académicos de este trabajo fin de máster, analizaremos únicamente el acuerdo enfocado en el sector privado, el cual define al teletrabajo de la siguiente manera:

“El teletrabajo es una forma de prestación de servicios de carácter no presencial en jornadas ordinarias y especiales de trabajo a través de la cuales el trabajador/a realiza sus actividades fuera de las instalaciones del empleador, siempre que las necesidades y naturaleza del trabajo lo permitan, haciendo uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), tanto para su gestión como para su administración y control”. (Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-0190)

El teletrabajo se alinea al Plan Nacional de Desarrollo a través de su objetivo “Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas” (Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida de Ecuador), alineada a la política de trabajo que busca generar un entorno laboral inclusivo y que garantice el cumplimiento de derechos y obligaciones.

Se mencionan dos formas de ejecutar el teletrabajo:

- **Permanente:** Se realiza fuera de las instalaciones del empleador, utilizando medios y recursos tecnológicos de información y comunicación. El colaborador podrá asistir a las instalaciones de la empresa o institución, cuando sea requerido por el empleador.
- **Parcial:** Cuando el teletrabajo está fuera de las instalaciones del empleador hasta un máximo de 24 horas semanales y el resto de los días labora en las instalaciones de la empresa.

El Gobierno menciona algunos de los beneficios que tiene el teletrabajo para el colaborador, para la empresa y para la sociedad los cuales son muy importantes para destacar:

Colaborador:

- Mejora el ambiente de su vida personal.
- Aumenta la productividad y calidad del trabajo.
- Genera mayor responsabilidad.
- Mejora la flexibilidad laboral.
- Reduce el estrés y los costos.
- Facilita la conciliación entre la vida familiar y laboral.
- Trabajo con comodidad desde el hogar.
- Más tiempo para cuidar de su salud.

Empresa:

- Reduce el espacio físico.
- Disminución en gastos de transporte, alimentación y uniformes.
- Resultados positivos por logro de metas e indicadores de gestión.
- Ahorro de recursos económicos en el lugar de trabajo.
- Disminución de permisos por calamidad doméstica.
- Personal más productivo.

Sociedad:

- Disminución en la congestión del tránsito urbano.
- Reducción en la emisión de gases contaminantes.
- Optimización del tiempo de movilización.
- Aumenta oportunidades de trabajo para personas con discapacidad y grupos prioritarios.
- Crea un vínculo familiar.

El Gobierno ha definido como grupo objetivo para el teletrabajo, aquellas personas que por el giro o naturaleza del negocio podrían prestar servicios laborales en relación de dependencia mediante teletrabajo y que preferentemente cumplan las siguientes condiciones:

- Madres en periodo de lactancia.
- Mujeres embarazadas.
- Personas con discapacidad.
- Personas con enfermedades catastróficas.
- Adultos mayores.

También se puede tomar en cuenta aquellas personas que viven a más de una hora de su lugar de trabajo, lo cual depende de cada empresa, ya que es de libre decisión que cada organización seleccione a sus teletrabajadores dependiendo de los perfiles y su giro de negocio.

En el presente acuerdo ministerial se señalan los siguientes artículos:

“Art. 3. Contenido del contrato de teletrabajo. - El contrato de teletrabajo deberá celebrarse por escrito y contener, a más de los requisitos establecidos en el Código del Trabajo, los siguientes:

- a) La descripción clara de las labores a realizarse, condiciones de ejecución, remuneración y otros beneficios e información relevante relacionada a esta forma de trabajo;
- b) Identificación de los instrumentos que utilizará el empleador para la supervisión y control del trabajo;

- c) Identificación de los instrumentos de trabajo que utilizará el teletrabajador/a y determinación de la parte responsable de la provisión, instalación y mantenimiento de los equipos de trabajo;
- d) La unidad organizacional o departamento al cual pertenece el teletrabajador/a de ser el caso, así como el señalamiento del nombre y cargo de su inmediato superior u otras personas a las que puede dirigirse para informarse sobre temas profesionales o personales;
- e) En el caso de los teletrabajadores/as parciales, los días en los que se ejecutará el trabajo a través de esta forma o la forma de determinarlos;
- f) Modalidades de entrega de informes de trabajo; y
- g) Demás particularidades del teletrabajo dependiendo de la labor que se trate.

Art. 4.- Naturaleza. - La aplicación de esta forma de prestación de servicios es voluntaria, y para su implementación deberá existir el acuerdo entre las partes, el cual deberá constar por escrito en el contrato que se suscriba para este efecto. El teletrabajo puede acordarse como parte de la descripción inicial de la modalidad de trabajo o puede incorporarse posteriormente.

Art. 5.- Reversibilidad. - Cuando un trabajador/a hubiese pasado a ser teletrabajador/a, podrá volver a prestar sus servicios en la forma y lugar en que se acordó inicialmente, por acuerdo de las partes o a pedido de una de ellas, en este caso, salvo disposición contractual en contrario, al menos se debe respetar 90 días del compromiso de teletrabajo, y la comunicación de reversión de la forma de prestar los servicios deberá ser notificada en un plazo de al menos 15 días de anticipación a la otra parte.

Art. 6.- Causales de reversibilidad del teletrabajo. - En casos de falta de acuerdo entre las partes, o por fuera de los términos señalados en el contrato o el artículo anterior, se podrá exigir la reversibilidad de la modalidad de teletrabajo ante la autoridad del trabajo, por las siguientes causas:

- a) Imposibilidad comprobada para que el trabajador/a pueda continuar realizando sus labores mediante teletrabajo;
- b) Desobediencia reiterada o falta de cumplimiento de objetivos por parte del teletrabajador/a;

- c) Uso inadecuado del teletrabajador/a o de terceros no autorizados de los bienes y/o servicios tecnológicos que le fueron entregados para la ejecución de sus labores;
- d) Imposibilidad de continuar proveyendo las tecnologías de información y comunicación necesarias para realizar el teletrabajo por parte del teletrabajador/a o del empleador;
- e) Incumplimiento del acuerdo de confidencialidad por parte del teletrabajador/a;

El procedimiento se sustanciará con petición al inspector, notificación contraria, diligencia de investigación y resolución en el plazo máximo de 30 días y respetando los principios y normas del debido proceso y la sana crítica.

Art. 7. Aplicación al teletrabajo. - Corresponde a la parte empleadora, realizar el análisis para la aplicación del teletrabajo, de acuerdo a las necesidades de ésta y al tipo de trabajo que se ejecute.

Art. 8.- Condiciones del teletrabajo. - La personas teletrabajadoras gozarán de los mismos derechos y tendrán las mismas obligaciones de aquellos trabajadores/ras que realizan labores en las instalaciones donde la parte empleadora realiza sus actividades.

La parte empleadora está obligada a tomar medidas necesarias para evitar el aislamiento de la persona teletrabajadora en relación con los otros trabajadores/ as que laboran dentro de las instalaciones de la empresa, así como también propiciará oportunidades de interacción regular con sus compañeros de trabajo y le informará sobre las directrices que ésta imparta y; le permitirá el libre acceso a las instalaciones y oficinas de la empresa, en las mismas condiciones que el resto de las personas trabajadoras.

La parte empleadora deberá contar con los mecanismos tecnológicos necesarios con los cuales se mantendrá conexión con la persona teletrabajadora a fin de ejercer el control y la supervisión de las labores por ésta realizadas.

Art. 9. Confidencialidad. - El teletrabajador/a es responsable de la custodia y uso de la información, tanto la que ha sido entregada para la ejecución del trabajo, así como la generada por el teletrabajador/a, misma que deberá ser utilizada exclusivamente para la ejecución del trabajo.

El empleador, es responsable de informar al teletrabajador/a sobre la protección y manejo de datos, así como el riesgo en la mala utilización de los mismos y la prohibición del uso del equipo o de las herramientas informáticas por terceros.

Art. 10. Equipos. Todas las cuestiones relativas a los equipos de trabajo, a la responsabilidad y a los costos deberán ser definidos claramente en el contrato antes de iniciar el teletrabajo.

En caso de que la parte empleadora entregue los equipos necesarios para el teletrabajo, al finalizar el contrato el teletrabajador/a estará obligado/a a restituir a la parte empleadora los equipos entregados para la ejecución del trabajo en buenas condiciones salvo el deterioro natural de los bienes.

La persona teletrabajadora deberá cuidar los equipos y material facilitados por el empleador, utilizándolos exclusivamente en las actividades propias de su trabajo; no recogerá ni difundirá material ilícito vía internet; y los equipos serán de uso exclusivo de la persona teletrabajadora.

Si el teletrabajador/a utilizare equipos de su propiedad y contratare servicios para la realización de su trabajo, la empresa podrá compensar al trabajador/a, por los costos asociados al uso de dichos recursos, esta compensación no se sumará a la masa salarial.

Art. 11. Jornada de trabajo. En el marco de la legislación laboral vigente, el teletrabajador/a gestionará la organización de su tiempo de trabajo. No obstante, la jornada de trabajo no podrá exceder los límites establecidos en el Código del Trabajo. La carga laboral y criterio de resultados será equivalente y comparable al de las personas trabajadoras que se desempeñan en las instalaciones donde la parte empleadora realiza su actividad.

El horario de trabajo podrá ser pactado y modificado por las partes. (Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-0190)

Es importante tener en cuenta toda esta información para poder implementar el teletrabajo en la empresa. Hay que tener en cuenta todos los posibles aspectos que puedan influir, saber si esto es algo que se pueda implementar de acuerdo a las actividades de la empresa y las herramientas disponibles. En el caso de Mutualista Pichincha se podría implementar para ciertos cargos y con ciertas restricciones.

Se tendrá que revisar y modificar en ciertos casos el contrato laboral. Adicional los colaboradores deberán firmar un acuerdo entre ambas partes y un convenio de confidencialidad.

2.3. Estrategia de Recursos Humanos

2.3.1. Salario emocional

El salario emocional es una retribución de carácter no económico, lo cual busca satisfacer a los colaboradores sus necesidades personales, familiares, profesionales, etc. generando un equilibrio con su vida laboral.

El salario al final del mes, sin duda es fundamental para la vida laboral y personal de los colaboradores, sin embargo, hoy en día los tiempos han cambiado, las necesidades de las personas son diferentes y ahora buscan otros incentivos que les motive a seguir trabajando en la empresa. Las personas aprecian su tiempo personal y/o de familia, por lo que buscan empresas que aprecien y respeten estos factores.

En las empresas ha llegado a ser una pieza muy importante el tema de fidelizar el talento, son características importantes para los colaboradores, y si la empresa ofrece estas características, entonces seguramente será una institución a la que las personas quieran aplicar, y aquellos que ya trabajan ahí, lo aprecien e intenten mantener su trabajo.

Esto influirá también en el clima laboral de manera indirecta, ya que existe una gran probabilidad de si el colaborador se siente a gusto, está feliz en la empresa, la cual le da beneficios y es flexible con temas que son importante para él o ella, entonces este será productivo en sus labores, e influirá en el clima de trabajo.

Por supuesto, todas estas características dependerán de varios factores, no solo si existe salario emocional o no. También se deberá tomar en cuenta el tipo de empresa, el giro de negocio, las características de los colaboradores, entre otros aspectos. Como se mencionaba anteriormente, quienes más aprecian esto, son los millennials por lo que, si en una empresa la mayor cantidad de personas son mayores y de hecho queremos mantenerlo de esa manera, pues estos aspectos, no serán trascendentes.

A continuación, se nombrarán algunos ejemplos de lo que se considera parte del salario emocional:

- **Horario flexible:** Lo importante es cumplir con las metas y objetivos trazados por la empresa, muchas veces es cumplir el número de horas establecido por la ley, pero no hay mayor exigencia con el horario de ingreso y de salida de los colaboradores. En ciertas empresas que no tienen esta ideología, puede ser un problema grave llegar 5 minutos tarde, solicitar permisos, etc.
- **Teletrabajo:** Se refiere al trabajo en un lugar que no sea la oficina. De igual manera, con tal de que se cumpla con los objetivos establecidos, en realidad no importa en dónde se realice el trabajo. Esto es muy apreciado por quienes valoran el tiempo con sus familias, sobre todo aquellos que son padres y madres.
- **Oportunidades de crecimiento:** Las empresas invierten en el desarrollo de las personas y le ofrecen opciones para que las personas puedan seguir aprendiendo y creciendo profesionalmente.
- **Guardería:** Hay empresas que tienen guardería dentro de sus instalaciones, o se entrega un valor por cada niño que asista a una, y en las vacaciones también organizan cursos vacacionales o se entrega un valor para que puedan asistir a uno.
- **Días libres:** Puede ser por diferentes motivos, por ejemplo, en su cumpleaños, o en su graduación.
- **Espacios de distracción:** En las empresas hay actualmente espacios en los que los colaboradores pueden tomarse un momento para distraerse, tener una “pausa activa” y continuar con sus labores. Puede ser un sitio para descansar, tomarse un café, salas de juegos, etc.
- **Formación:** Está relacionado con las capacitaciones y desarrollo no laboral, aquello que se enfoque más en el aspecto personal de los colaboradores.
- **Buen ambiente laboral:** Lograr un ambiente tranquilo en el que todos se lleven bien y puedan trabajar en paz, es algo que aprecian mucho las personas.

- **Voluntariado:** Existen actividades de voluntariado muchas veces con un fin social que promueve y apoya las empresas.
- **Reconocimientos:** El haber hecho bien el trabajo y que este sea reconocido por su jefe, sus compañeros, etc. es algo que no parece tan trascendente, pero puede ser muy importante para los colaboradores.
- **Ser escuchados:** A los colaboradores les gusta que escuchen sus ideas, sus propuestas. Muchas veces son iniciativas importantes para la empresa y se puede empoderarlos para poner en ejecución las ideas, lo cual generaría un ganar ganar para ambas partes.
- **Salud:** Se pueden hacer actividades saludables como una vez a la semana entregar frutas a todos los trabajadores
- **Deporte:** Pueden ofrecer clases de baile, tener un lugar y máquinas para hacer ejercicios, permitir jugar algún deporte en la empresa o asignar un monto de dinero para que el colaborador pueda utilizarlo en un gimnasio fuera de la empresa.
- **Snack:** Se puede tener máquinas dispensadoras de café y/o comida en la cafetería, ofrecer ciertos alimentos como refrigerio.
- **Descuentos:** Pueden generarse convenios con diferentes empresas para que los colaboradores puedan tener ciertos beneficios, descuentos y preferencias, en ciertos locales que puedan ser de interés. Para esto también es importante conocer el tipo de trabajador que tengo en la empresa, su edad sus gustos, su entorno familia, etc.
- **Casas vacacionales:** Hay empresas que ofrecen casas o departamentos para vacacionar, por ejemplo, la playa. Es decir, lugares que pueden ir los colaboradores con sus familias a descansar con un costo mínimo o hasta gratis.

Las empresas que tienen salario emocional tienen varias ventajas como, por ejemplo:

- Disminuir la rotación de personal
- Reducir los costos de selección
- Disminuir el ausentismo
- Aumentar la productividad

2.3.2. *Employer branding*

El término “Employer branding” se refiere a las estrategias que tiene una empresa para posicionarse externamente en el mercado laboral, e internamente con sus empleados, logrando ser una empresa que sea atractiva para trabajar.

Quiere posicionarse como una marca empleadora que transmite la cultura y valores dentro y fuera de la empresa, logrando una reputación importante en el mercado para ser identificados como “una gran empresa para trabajar” y brindar una propuesta de valor a sus colaboradores con el objetivo de que se enamoren de su empresa y que se sientan orgullosos del lugar en el que trabajar.

De los primeros autores que hablaron sobre este tema son Simon Barrow y Tim Amber en 1996. En el año 2003 un gran porcentaje de personas conoce ya el término “Employer branding”, pero no es hasta hace unos pocos años atrás que realmente ha tomado fuerza en las empresas.

Todas las empresas tienen una identidad, una reputación, una imagen. Aunque no se esfuerzen por crear una imagen específica, la cultura, la gente, el logo, etc. proyectan cierto estilo.

Años atrás las personas no tenían la costumbre de escoger la empresa en la que querían trabajar. Normalmente ingresabas a una empresa porque le referían, o porque sus padres conocían a alguien. La institución escogía al colaborador y este ingresaba a trabajar sin mayor análisis.

Las nuevas generaciones, en la actualidad, analizan mucho en qué empresa quieren trabajar, la investigan, buscan que tenga una cultura específica, que vaya acorde a sus metas, sueños, creencias, valores, forma de trabajo, qué les puede o no ofrecer como beneficios, desarrollo personal, etc. Son muy exigentes a la hora de elegir en dónde quieren trabajar, es por esta razón que se vuelve tan competitivo y exigente para las empresas, ya que quieren escoger el mejor talento, por lo tanto, tienen que ser llamativa para poder atraer a los candidatos que estamos buscando y que no se vaya a la competencia.

Employer branding es un proceso que requiere tiempo y dinero. No se puede implementar una marca de un día para otro. Primero debe analizarse cómo es la imagen actualmente y definir qué es lo que se quiere proyectar. Una vez determinado esto, llevará un tiempo lograr que las personas lo vean de esta manera y probablemente para lograr este objetivo, implique un gasto de dinero, el cual se definirá de acuerdo a qué tan grande sea el cambio y por supuesto los recursos necesarios.

De todas maneras, tiene grandes beneficios como, por ejemplo:

- Más candidatos que quieran trabajar con la empresa.
- Los colaboradores tendrán mayor compromiso con la organización.
- Disminuirá la rotación de personal debido al sentido de pertenencia.

Para poder crear y potenciar la marca empleadora, se debe definir algunos pasos e implementar ciertos factores que ayuden a potencializar el proyecto. Dentro de estos factores sin duda, está el salario emocional, lo cual sirve como una herramienta potencial para los colaboradores internos y para los posibles futuros candidatos.

2.3.3. Programa piloto

En el plan de salario emocional, se planea implementar primero un programa piloto con el fin de analizar la respuesta que tenga la gente tanto interna como externa y poder conocer qué temas sí son viables ejecutarlos y cuáles no, así como entender qué piensa la gente, si existe una respuesta positiva y si realmente esto va a generar cambios en la empresa. De igual manera en la competitividad externa, si para la competencia, esto es llamativo para los posibles candidatos. Probablemente se encuentre algunos aspectos que sí generen un

cambio y que la implementación sí sea posible. Aquellos aspectos que no generen ningún impacto, o se determine que no son viables, se desistirá su implementación.

En este aspecto es importante tener en cuenta la cultura de la empresa. Mutualista Pichincha es una institución que está atrasada en aspectos de innovación, salario emocional, etc. lo cual podría ocasionar que muchas de las ofertas que se presenten, no se las maneje con responsabilidad.

Como salario emocional podemos encontrar aspectos que son más un beneficio y otros que son parte de la cultura de la empresa. Ambos son muy importantes, sin embargo, el manejo es diferente.

Para definir el paquete de salario emocional, se realizó un focus group. Se reunió a diez colaboradores, elegidos al azar intentando que tengan características diferentes en cuanto a la edad, género, tiempo de permanencia en la empresa, estado civil y si tienen o no hijos.

Se explicó lo que significa salario emocional, sus beneficios y se incentivó una conversación agradable y abierta para que comenten las necesidades que pueden tener en cuanto al equilibrio entre el trabajo y sus vidas personales.

Se generaron algunos debates, todos muy productivos, de los cuales se obtuvieron conclusiones de gran aporte para la definición del paquete salarial para el plan piloto.

Con los resultados obtenidos del focus group y el análisis del estudio de mercado, se define el paquete de salario emocional, el cual se utilizará en el plan piloto, algunos beneficios ya existentes en la empresa, varios que se pueden mejorar y otros que se pretenden implementar. A continuación, el detalle:

- **Formación:** En este año se ha retomado el plan de formación, por lo que se realizarán capacitaciones, cursos, talleres, dentro y fuera de la empresa. Los colaboradores podrán sentir que la organización se preocupa por su formación y desarrollo tanto personal como profesional.

- **Oportunidades de crecimiento:** En el proceso de selección, se está reforzando desde el 2018, tomar en cuenta a colaboradores internos para que cubran ciertas vacantes y pueden crecer vertical o transversalmente. Se realizan anuncios internos y pueden postularse siempre y cuando cumplan con los requisitos del cargo.
- **Clima laboral:** Es fundamental que el clima sea adecuado para poder trabajar, que sea tranquilo e inspirador. Con todos los cambios de cultura que se están realizando en la empresa, el clima ha mejorado notablemente. De todas maneras, finales del 2017 y 2018 se han realizados encuestas de clima a todos los colaboradores, en febrero del 2019 se revisarán los últimos resultados, ver las mejoras que ha habido y por supuesto conocer los aspectos en los que todavía se tiene que trabajar y generar un plan de acción que permita seguir mejorando.
- **Voluntariado:** Mutualista Pichincha tiene una fundación que se encarga de todos los temas de Responsabilidad Social, se dedica a la parte social, ambiental, etc. Durante el año, realiza varias actividades enfocadas en la responsabilidad social, como dar charlas de educación financiera, brindar asesoramiento en temas de bienestar condominal, hacer planes de reforestación, reciclaje, etc. Tiene un grupo de voluntarios en la empresa, pero también invita al resto de colaboradores a ser parte de esto, por lo que genera un sentido de pertenencia y se vuelve parte del salario emocional.
- **Reconocimientos:** Como parte del cambio cultural, es trabajar con los mandos medios para que reconozcan a sus subalternos de manera constante, es decir tener presente los actos positivos que hacen los colaboradores y reconocerlos por eso, puede ser de manera verbal o por escrito. No solo enviar “memos” cuando hacen algo mal, también entregar cartas de felicitación cuando la persona ha cumplido sus metas, ha tenido un buen desempeño, ha trabajado en equipo, etc.
- **Ser escuchados:** De igual manera como parte de la cultura, se quiere incentivar a los mandos medios a escuchar a sus equipos de trabajo. Muchas veces son ellos los que más conocen de lo que necesita la empresa y tienen grandes ideas, por lo tanto, es bueno escucharlos y conocer sus propuestas.

- **Salud:** En la empresa existe el beneficio del seguro de vida, el seguro médico privado y el almuerzo que se desarrollará más adelante. En cuanto a la alimentación, es importante manejar un equilibrio alimenticio, dar opciones saludables. Para esto, el menú de la empresa la definen el gerente y la nutricionista de la empresa de catering, junto con la doctora de Mutualista Pichincha, para asegurar que la alimentación sea balanceada.
- **Alimentación:** Existe una empresa de catering que brinda almuerzos en el edificio matriz a todos los colaboradores y en el caso de las agencias a nivel nacional, se les entrega un valor mensual para el almuerzo.
- **Deporte:** Existe un convenio con instructores especializados para dar clases de baile y diferentes ejercicios en la empresa. Esto se realiza cuatro días a la semana en la tarde al finalizar la jornada laboral. En el caso de las agencias, para aquellas personas que van algún gimnasio o realizan algún deporte, se les entrega un monto al mes.
- **Snack:** En el área del comedor, se propone implementar máquinas de snack y de bebidas frías y calientes. Esto tiene algunos beneficios; el primero es que los colaboradores puedan comer o tomar algo en la misma oficina, de hecho, esto también genera un ahorro de tiempo ya que no tienen que salir a adquirir víveres o snack fuera de las instalaciones, y por último y muy importante, es que, al estar las máquinas en el comedor, las personas pueden tener un momento de relajación o incluso programar reuniones de trabajo tomándose un café. Muchas veces el cambiar de ambiente, pueden salir ideas más creativas o si es un tema difícil, el ambiente puede ayudar a que el manejo de la conversación sea más relajado y fluya de mejor manera.
- **Descuentos:** Mutualista Pichincha tiene convenios con algunas empresas para darles un beneficio económico a sus trabajadores, por ejemplo, cuando van a entrar a clases los niños, tienen descuentos en librerías y papelerías.

- **Casas Vacacionales:** En una de las playas del país, Mutualista Pichincha tiene un conjunto de 10 casas a las que pueden asistir los colaboradores que tengan más de un año en la empresa. Las casas son 100% equipadas, hay una persona que se encarga de tener limpio y arreglado, lo único que se debe hacer, es reservar con anticipación y pagar un valor muy bajo por los días que acudan con sus familias y/o amigos.
- **Guarderías:** En este caso se les entrega un bono con un monto previamente definido a aquellos colaboradores que tienen hijos en guarderías entre 0 y 5 años.
- **Horario Flexible:** Para implementar este beneficio, se debe ser muy cuidadosos con la flexibilidad que se otorgue a los colaboradores. Primero que nada, es muy importante que se asegure que cumplan con las 40 horas semanales que rige la ley. Ser flexible se considera que puede llegar más tarde del horario habitual, o retirarse más temprano, siempre y cuando cumpla con el número de horas y con el trabajo asignado. Si por dar flexibilidad en el horario, los colaboradores comienzan a descuidar su trabajo, incumplir con sus obligaciones, faltar a reuniones, etc. pues entonces no funciona. Además, es importante que exista comunicación con su jefe y su equipo de trabajo, si va a llegar tarde o se va a ir temprano deben conocerlo.

En este caso, se establecen dos aspectos dentro del horario flexible que podrían beneficiar a los colaboradores. Primero: laborar los viernes únicamente hasta medio día, esto tendría grandes beneficios ya que podrían estar con sus familias, hacer trámites personales etc. Y el segundo es para los días que tengan “pico y placa” (Medida que restringe la circulación vehicular en la ciudad en ciertos horarios). En ambos casos se debe recuperar las horas laborales. Por ejemplo, si se ocupa la opción de trabajar el viernes hasta medio día, son cuatro horas que se tendría que recuperar de lunes a jueves, lo cual podría ser en la mañana o en la tarde. Todos estos detalles, se deberá negociar con el jefe inmediato.

Como se mencionaba anteriormente esto se podrá llevar a cabo si existe una comunicación y organización adecuada con su jefe, si existe un cumplimiento adecuado

de su trabajo, si se ocupa el beneficio con responsabilidad y por supuesto si se cumple con los parámetros de la ley.

- **Teletrabajo:** Este beneficio es un poco más complejo ya que tenemos que tener en cuenta la legislación del país y el reglamento interno propio de la empresa. Según la ley ecuatoriana, el teletrabajo puede ser permanente o parcial. Para el análisis vamos a implementar la modalidad parcial, esto quiere decir, máximo 24 horas semanales.

Para aplicarlo, hay que tener en cuenta ciertos aspectos. Podrán hacer uso de este beneficio aquellas personas que no tengan llamados de atención y cumplan responsablemente con su trabajo. Al momento, no todos los colaboradores tienen laptop, por lo que para el plan piloto debemos escoger a personas que sí la tengan. A futuro, si el beneficio realmente funciona, se analizará la opción de cambiar el computador de escritorio a aquellas personas que podrían hacer uso de este beneficio. Hay que tener en cuenta que no todos aplican para el teletrabajo, por ejemplo, las personas que trabajan en servicio al cliente presencial no podrían hacerlo ya que dan servicio a clientes externos todo el día.

Este beneficio es voluntario y debe ser acordado por ambas partes. Se podría acordar desde que ingresa un nuevo colaborador, o incorporarlo posteriormente.

Parte de la legislación, nos obliga a cambiar el contrato de trabajo a aquellas personas que hagan uso del mismo. Se debe especificar las opciones que tiene el colaborador, las reglas de este beneficio, y también sus consecuencias. Es importante también tener en cuenta que la persona tendrá que firmar un acuerdo de confidencialidad, cuidar los equipos que le entregue la empresa y cumplir con sus labores, entrega de informes y trabajos, y si esto se incumple o se utiliza inadecuadamente, el beneficio será cancelado, de acuerdo con lo que nos permite la ley.

- **Días libres:** Los días libres se implementarán en dos ocasiones, en el día de cumpleaños o como un premio. En el primer caso, el trabajador podrá hacer uso de este beneficio, desde que cumple años, hasta 2 meses después. Esta flexibilidad se da

ya que en algunas ocasiones podrían existir situaciones, como por el ejemplo si tenía una reunión importante que no podía faltar, o que el cumpleaños fue en fin de semana.

El segundo caso, sería para aquellas personas que cumplen con los resultados definidos, y adicionalmente han tenido mayores logros, han generado mayores beneficios, ganancia, etc. en la empresa, entonces se les podrá dar un día libre como premio por su labor.

Para todos estos beneficios hay que tener en cuenta ciertos aspectos, como el hecho de que existe un edificio matriz y varias agencias a nivel nacional y se debería, como empresa, ser lo más equitativos posible para todos. Este es un gran reto, por ejemplo, en el tema del ejercicio, las clases son en el edificio matriz, pero en las agencias se les entrega un monto fijo mensual. O en cuanto a la alimentación, de igual manera, en el edificio matriz existe la empresa de catering, pero para las agencias también se destina un valor para la alimentación.

Para la implementación del plan piloto debemos definir algunos parámetros, como por ejemplo las personas que van a estar involucradas para testear los beneficios o el tiempo que durará, los cuales se detallan a continuación:

- **Definir equipo:** Se define escoger a 43 colaboradores que representa el 10% del total de la nómina, para ser parte del plan piloto y se tomará en cuenta algunos parámetros.
 - Colaboradores que normalmente están involucrados con la empresa, proponen nuevas ideas y están comprometidos.
 - Colaboradores que últimamente su motivación y/o rendimiento a disminuido, pero sin descuidar, que no tengan llamados de atención, y que cumplan con tus responsabilidades.
 - Colaboradores que tengan mínimo 1 año en la empresa, pero que sean relativamente nuevos.

- Colaboradores que tengan varios años en la empresa, de preferencia más de 10 años.
 - Colaboradores de las 3 generaciones que existen actualmente en la empresa: Generación X, Generación Y, Baby Boomer.
 - Colaboradores de diferentes situaciones familiares: Casados, solteros, con hijos, sin hijos.
 - Colaboradores de la matriz
 - Colaboradores de las agencias a nivel nacional
-
- **Comunicar a los involucrados:** Se deberá conversar detalladamente con las personas involucradas, explicarles cómo se manejará y ser muy enfáticos que es un plan piloto y que al final pueden o no implementarse los beneficios nombrados.

 - **Definir el presupuesto:** Parte fundamental del proyecto es establecer un presupuesto que sea real y manejable para la empresa. Hay que tener en cuenta dos aspectos importantes, todos los gastos relacionados con el paquete salarial y lo que costaría la implementación del plan piloto. Dicho presupuesto, se lo puede revisar en los Anexos 3 y 4.

 - **Tiempo de duración:** Se ha definido hacer este plan por tres meses, este permitirá cuantificar el impacto que tuvo en las personas, si fue positivo, aumentó su productividad, compromiso y cuál fue su percepción. Así como también si no afectó en el trabajo, si este no se vio afectado por ausencias de personal, disminución de desempeño, etc.

 - **Evaluar los resultados:** Para poder evaluar los resultados de una manera objetiva, se deberá gestionar una encuesta la cual será aplicada a los colaboradores que fueron parte del plan piloto, así como a sus jefes que retroalimentarán de los resultados y lo que pudieron observar en estos tres meses. Más adelante se explica a detalle sobre la encuesta. El documento se encuentra en el Anexo 5 del presente documento.

- **Definir que sí y que no:** En base a los resultados de la encuesta, y la observación obtenida desde Recursos Humanos, definiremos ¿Qué, sí funciona?, ¿Qué se puede implementar? y ¿Qué, no se puede implementar? De los aspectos que no se tuvo buenos resultados, se deberá analizar las razones por las que no funcionaron, probablemente, la cultura de la empresa todavía no está lista para estos cambios, sin embargo, se podrá tener en cuenta para un futuro y, de hecho, servirá para entender qué hace falta para continuar con el cambio de cultura que se desea tener. También puede ser el caso que haga falta ajustar algunos detalles, por ejemplo, al inicio se puede hacer el teletrabajo una vez al mes, no a la semana, y si la gente lo utiliza con responsabilidad y da buenos resultados se podrá ir aumentándolo a dos veces al mes y así, hasta llegar a una vez a la semana si las cosas marchan adecuadamente.
- **Solicitar aprobación:** Una vez puesto en marcha el plan piloto, y hecho el análisis de qué funciona en la empresa y qué no, entonces se ajustará algunos detalles y con eso se podrá hacer la presentación formal al gerente general para su aprobación y futura implementación integral.
- **Campaña socialización:** Una vez aprobado, procederemos a socializar a todos los colaboradores, realizar una campaña bien elaborada, que vaya de la mano con el cambio de cultura, la estrategia y filosofía de la empresa, comunicar de manera clara, asegurar que todos conozcan y entiendan de qué se trata y cómo será el manejo de cada uno de los beneficios, sus reglas, acuerdos, etc.
- **Implementación del salario emocional:** Una vez socializado, se ejecutará la implementación formal en la institución.
- **Evaluación:** Después de 6 meses se ejecutará una evaluación a todos los colaboradores de Mutualista Pichincha para conocer qué sí está funcionando, qué se debe modificar.

2.3.4. Encuesta

Se ha diseñado una encuesta para aplicarla al final del plan piloto a todas las personas que estuvieron involucradas durante este proceso. Al haber definido colaboradores con diferentes características dentro de la empresa, se podrá obtener resultados desde diferentes puntos de vista, lo cual aportará para tomar decisiones objetivas y con sustento. En el Anexo 5 se encuentra el formato de la encuesta.

Una vez finalizado el plan piloto, se enviará la encuesta a los 43 colaboradores, posteriormente se tabularán y analizarán los resultados. Toda la información servirá como insumo para tomar decisiones y lograr que la implementación del salario emocional en la empresa sea un éxito.

2.3.5. Plan de acción

Para implementar el salario emocional en la empresa, el primer paso es definir e implementar el plan piloto el cual ya fue descrito anteriormente.

Una vez concluido el plan piloto y realizadas las evaluaciones correspondientes, debemos hacer los ajustes necesarios. Es importante que se analice detenidamente y con una visión equitativa y objetiva, de esta manera se lograrán mejores resultados para la empresa y para sus colaboradores.

Los cambios en general suelen generar resistencia y es muy difícil satisfacer a todos. Es común que existan algunas personas que no estén de acuerdo, que se quejen, en definitiva, que encuentren algo negativo. Sin embargo, en el presente trabajo, se ha intentado tener en cuenta todos los aspectos, los intereses y necesidades de los diferentes grupos de personas que existen en la empresa para de esta manera alcanzar la mayor satisfacción posible.

El manejo al cambio también será trascendente, es decir cómo se ejecutará, organizar adecuadamente, socializarlo, estar pendientes de la gente, de que se cumpla el plan establecido, las reglas, etc. esto hará que los colaboradores confíen en el departamento de Recursos Humanos y en el plan propuesto.

En el Anexo 6 se encuentra el cronograma del plan del salario emocional en Mutualista Pichincha. El tiempo programado es de aproximadamente un año. Se deberá tomar en cuenta que, como departamento de Recursos Humanos, es importante siempre estar cerca de la gente, escuchar cómo se sienten, sus inquietudes, miedos, preocupaciones, etc. Esto permitirá alertar cualquier inconveniente que pueda suscitar. Por lo tanto, la labor del área con este tema no termina ahí, se debe conocer ¿Qué pasa con los colaboradores de la empresa?, posibles cambios de ley, y otros.

2.3.6. KPI's

Los indicadores son fundamentales para poder medir la gestión y poder tomar acciones de mejora. Es fundamental que los indicadores sean claros y medibles. A continuación, se detallan los indicadores que se utilizarán durante todo el proceso de implementación del salario emocional:

- Actividades del cronograma realizadas vs. Total actividades del cronograma programadas
- Número de personas satisfechas vs. Total de empleados
- Número de encuestas realizadas vs. Número de personas involucradas en el plan piloto
- Porcentaje de cumplimiento de las fechas definidas, del total de actividades del cronograma
- Total de gastos realizados en la implementación del salario emocional vs. Presupuesto definido

2.3.7. Presupuesto

El presupuesto del presente trabajo se ha centrado en el plan piloto ya que en función de los resultados que se obtengan, se podrá tomar decisiones, realizar algunos ajustes y presupuestar nuevamente antes de tener la aprobación de gerencia general e implementar el proceso.

En los Anexos 3 y 4 se observa el presupuesto realizado para el plan piloto. Se concluye rápidamente que el costo del proyecto es marginal en términos económicos, y que no existe ningún gasto extra para la compañía más que la utilización de los recursos que actualmente

ya posee, como el tiempo que deberán invertir los analistas del departamento de Recursos Humanos para la planificación, implementación y evaluación del proceso de manera integral, o el tiempo que el equipo de comunicación y marketing destine al apoyo de la socialización del proyecto. Con esta premisa expuesta podemos concluir que el presupuesto tiene un costo cero en términos económicos, lo cual vuelve al plan de salario emocional muy atractivo para la alta gerencia en términos de costo-beneficio.

Como último punto debemos mencionar que una vez ejecutado el plan piloto se revisará nuevamente este apartado con el fin de validar que la hipótesis y el presupuesto cero se mantienen vigentes.

3. Conclusiones

A lo largo de todo el trabajo, se puede observar muchos aspectos interesantes. Se ha podido analizar a la competencia y al mercado, tener en cuenta temas legales, escuchar a la gente, crear una estrategia en función de la gente y por lo tanto de la empresa. Definitivamente es una propuesta real y concreta que traería muchos beneficios a la empresa.

Una vez analizado el mercado, se puede concluir que la empresa tiene buenos beneficios, son competitivos y se enfocan en el bienestar de las personas. Sin embargo, se han encontrado dos grandes oportunidades, la principal está enfocada en lograr que los colaboradores, se den cuenta de todo lo que la empresa les ofrece, lo aprecien y valoren.

Este proceso se debe hacer tanto con los colaboradores actuales, como con los nuevos ingresos. Es importante comunicar de la manera adecuada a ambos grupos, definir cómo se va a realizar, cuándo, dónde, con qué medios, etc. Todo esto es muy importante ya que de esta forma se asegura que se envíe el mensaje adecuado y de la forma correcta, lo cual permitiría lograr el objetivo.

Internamente, probablemente habrá que hacer una campaña masiva que permita reforzar cada uno de los beneficios y que los colaboradores puedan reflexionar y valorar lo que están recibiendo, cuánto dinero significa eso para la empresa, etc.

Por otro lado, externamente se debe buscar la forma que los beneficios que la empresa ofrece sean llamativos en el mercado laboral. Desde el punto de vista de selección, se debe tener claro, qué tipo de perfiles son los que se está buscando, para en función de eso, y en conjunto con marketing, poder definir cómo llegar a ese mercado objetivo. El apoyo de comunicación y marketing es clave para este proceso, con el fin de buscar el camino correcto para llegar a los candidatos que se buscan. De la misma manera definir cómo hacerlo y preparar un plan para que este proceso se lo maneje de la mejor forma posible.

Uno de los riesgos identificados, es el manejo adecuado de los beneficios. Algunos de los beneficios que se plantean implementar, tienen relación estrecha con el manejo responsable de los colaboradores. Es decir, en el caso de implementar el teletrabajo, como Talento Humano, debemos dar seguimiento y estar muy pendientes de que se cumplan las reglas, parámetros y por supuesto los resultados de cada área. Si no se está cumpliendo o se están aprovechando del beneficio como sería el caso de no ir a la oficina y no ocupar el tiempo para trabajar, sería una alerta de que existe algún problema con el colaborador y/o con el beneficio, su implementación, sus reglas, etc. Lo cual daría un indicio importante para tomar ciertas definiciones ya sea con el colaborador si es solo esa persona la que está incumpliendo, o con el beneficio como tal.

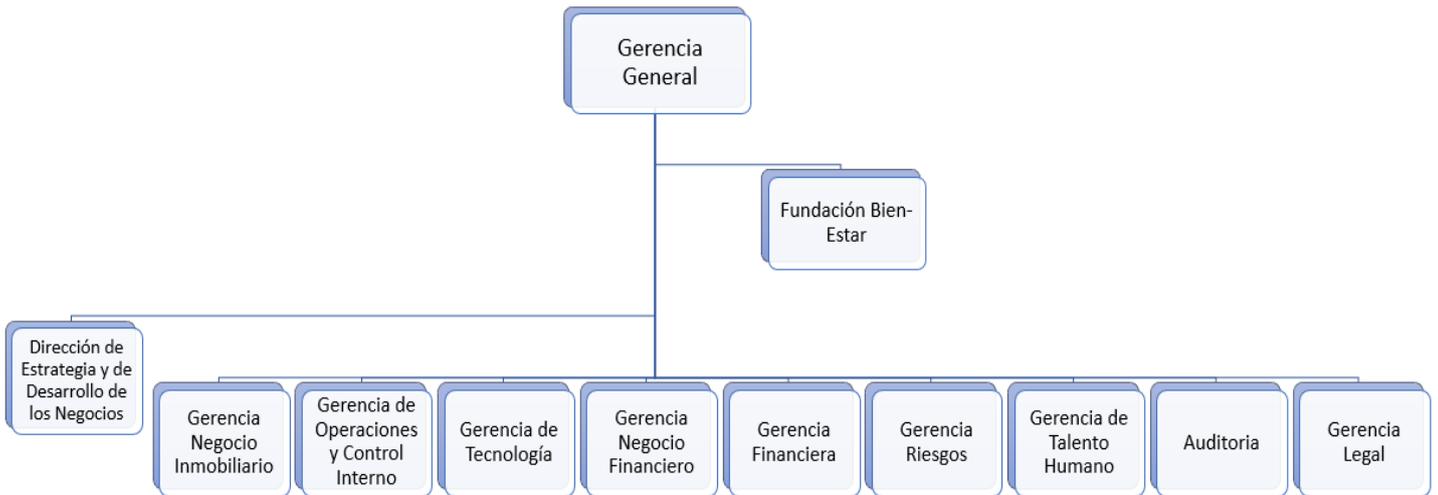
Una vez analizados todos los detalles que conlleva la planificación, dirección, puesta en marcha, evaluación y control, como el análisis de los resultados, se concluye que el plan de salario emocional tiene un costo o gasto tan bajo en términos de recursos económicos y mínimo en la utilización del tiempo de los colaboradores que lo ejecutarán, que, comparado con el proceso de innovación, posicionamiento de marca en el sector laboral, satisfacción al colaborador de la empresa, y cambio de cultura que puede brindar a la organización, es un proyecto que debe ejecutarse por la gran cantidad de beneficios que ofrece y la mínima cantidad de riesgos que conlleva.

Bibliografía

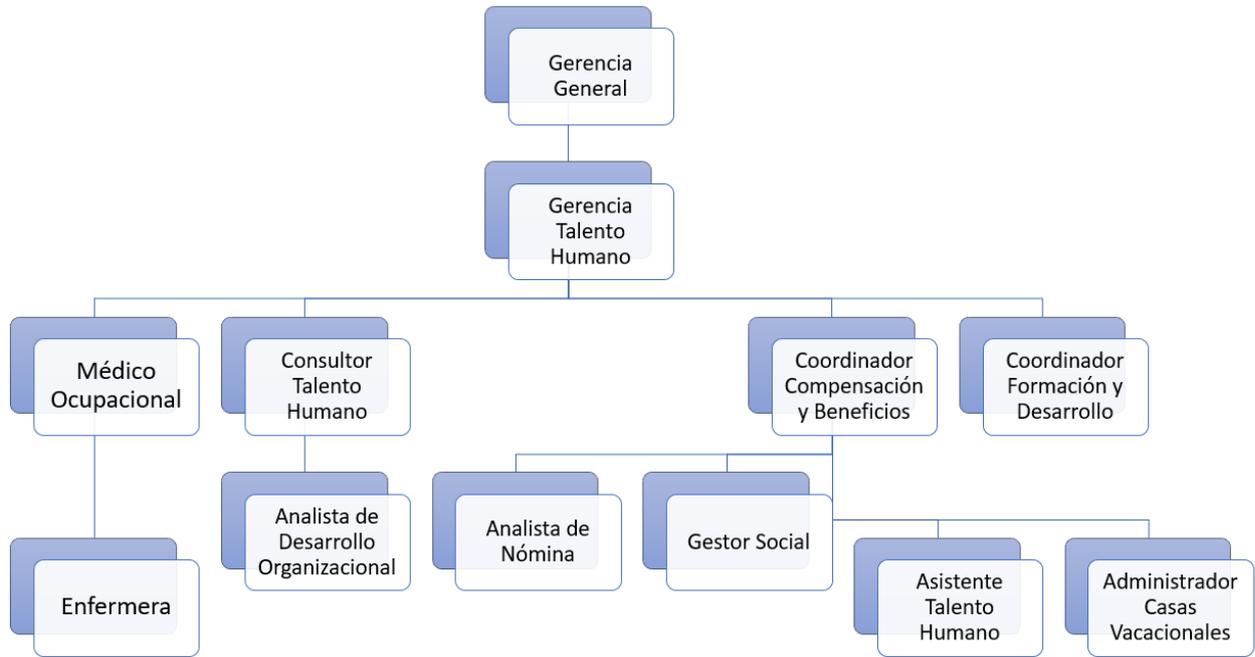
- Werther, W., Davis, K y Guzmán, P. (2014) Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, 7ª. Edición, México, DF.
- Zingheim, P. y Schuster, J. (2005). The Next Decade for Pay and Rewards. Compensation and Benefits Review.
- Zingheim, P. K., & Schuster, J. R. (2009). Competencies replacing jobs as the compensation/HR foundation. WorldatWork Journal.
- Chiavenato Idalberto (1994). Administración de Recursos Humanos. Edit. McGrawHill, 2a Edición, México.
- Borracchia, C. (2016) Los jóvenes no sueñan con compañías, Buenos Aires
- Barrow, S. y Mostley, R. (2005). The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Varela, Ricardo A. (2006). Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones. México. Pearson Educación
- Deloitte, (2017) Encuesta Salarial, Beneficios para el personal.
- Deloitte, (2017) Encuesta Salarial, Beneficios para el personal: Banca.
- Ministerio del Trabajo, Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-0190 (<http://www.trabajo.gob.ec/acuerdos-ministeriales-2018/>)
- Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - Senplades 2017. Quito - Ecuador
- <https://www.felicidadeneltrabajo.es/>
- <https://brandambassadorclub.com/>
- <http://www.expoknews.com/>
- <https://talentclue.com/es>
- Mutualista Pichincha (2018) “Filosofía empresarial”
- Memoria de sostenibilidad “Mutualista Pichincha” (2017)

Anexos

Anexo 1. Organigrama de Mutualista Pichincha



Anexo 2. Organigrama de Talento Humano de Mutualista Pichincha



Anexo 3. Presupuesto de beneficios

PRESUPUESTO			
BENEFICIO	DETALLE		MONTO
PAQUETE DE BENEFICIOS	Formación	No significa un gasto adicional, ya está presupuestado al comienzo del año.	\$ -
	Crecimiento	No significa un gasto adicional, es parte del proceso de selección interno de la empresa.	\$ -
	Clima laboral	La encuesta de clima, ya se realizó y el gasto ya está presupuestado dentro de los gastos de Talento Humano, no significa un gasto para este proyecto. Únicamente se ocuparían los resultados como insumo.	\$ -
	Voluntariado	La Fundación Bien-Estar, tiene incluido dentro de su presupuesto todos los eventos anuales que realiza, es decir no significa un gasto extra, ni tampoco para la ejecución de este proyecto.	\$ -
	Reconocimientos	Es parte del cambio de cultura, es un trabajo constante que se debe hacer con los mandos medios, pero no existe ningún gasto que se deba realizar para esto.	\$ -
	Ser escuchados	También es parte de la cultura, no significa un gasto adicional.	\$ -
	Salud	Tanto el seguro de vida, como el seguro médico privado y el menú saludable, son beneficios que ya son parte de la empresa, por lo que no es un gasto extra.	\$ -
	Alimentación	La alimentación a nivel nacional ya se encuentra presupuestada anualmente, no es gasto adicional.	\$ -
	Deporte	Las clases en el edificio matriz y los bonos a nivel nacional, ya está presupuestado, no es un costo extra.	\$ -
	Snack	Se propone implementar 3 máquinas en el comedor (Snack, bebidas frías y calientes). La mejor propuesta es una empresa que se llama Hanaska, presta las máquinas a la empresa sin ningún costo, la única condición es que exista una venta mínima de productos, pero no le cuesta nada a la empresa. Café (12 opciones): mínimo 400 items mensuales con un costo promedio de \$0.75 Snack (21 opciones): mínimo 700 items mensuales con un costo promedio de \$0.50 Bebidas frías (10 opciones): mínimo 700 items mensuales con un costo promedio de \$0.75	\$ -
	Descuentos	Los convenios que se realizan con diferentes empresas, no implica un gasto para la empresa.	\$ -
	Casas Vacacionales	Todos los gastos relacionados con las casas vacacionales, están ya incluidos dentro del presupuesto anual de la empresa. No es un gasto extra	\$ -
	Guardería	El beneficio de la guardería ya está presupuestado, no es un gasto adicional	\$ -
	Horario flexible	No significa un gasto adicional, ya que son horas que sí se recuperan en un horario diferente.	\$ -
	Teletrabajo	En este caso se supone que la persona está trabajando desde un lugar diferente a la oficina pero no deja de laboral. Significaría un gasto, si a futuro se define cambiar de computador de escritorio a laptop.	\$ -
Días libres	Para este beneficio tampoco tendría un gasto adicional.	\$ -	

Anexo 4. Presupuesto de actividades del plan piloto

PRESUPUESTO			
	ACTIVIDAD	DETALLE	MONTO
ACCIONES DEL PLAN PILOTO	Definir el equipo para el plan piloto	No implica ningún gasto	\$ -
	Comunicar al equipo para el plan piloto	No implica ningún gasto	\$ -
	Ejecutar el plan piloto	No implica ningún gasto	\$ -
	Realizar la encuesta	Para la encuesta únicamente necesitamos 43 hojas bond para imprimir las encuestas. Esto está dentro de los suministros de Talento Humano, no hace falta un presupuesto extra	\$ -
	Evaluar y analizar los resultados	No implica ningún gasto	\$ -
	Realizar ajustes en el plan de salario emocional	No implica ningún gasto	\$ -
	Definir el presupuesto total de la implementación del plan de salario emocional	No implica ningún gasto	\$ -
	Solicitar aprobación formal a la gerencia general	No implica ningún gasto	\$ -
	Campaña de socialización sobre la implementación del plan de salario emocional a todos los colaboradores de Mutualista Pichincha	No implicaría ningún gasto adicional ya que la campaña de socialización la manejaríamos con la agencias que trabajamos, a la cual le pagamos un "fee" mensual para la ejecución de campañas a nivel nacional	\$ -
	Implementación de salario emocional en la empresa a nivel nacional	No implica ningún gasto	\$ -
Evaluación y reajustes	No implica ningún gasto	\$ -	

Anexo 5. Encuesta del plan piloto - Salario Emocional

 Mutualista Pichincha <small>¿Tienes un sueño? Construyémoslo.</small>	ENCUESTA SALARIO EMOCIONAL			
NOMBRE COLABORADOR				
FECHA DE INGRESO				
CARGO				
ÁREA				
1 = EN DESACUERDO	3 = DE ACUERDO			
2 = MEDIANAMENTE DE ACUERDO	4 = MUY DE ACUERDO			
PREGUNTAS	1	2	3	4
¿Le explicaron correctamente el manejo del plan piloto de salario emocional?				
¿Considera que el plan piloto de salario emocional, estuvo bien organizado?				
¿Considera que la propuesta de salario emocional está bien estructurada?				
¿Le gustaría que se implemente salario emocional en la empresa?				
¿Cree que la propuesta de salario emocional, contribuya positivamente en los colaboradores?				
Durante el plan piloto, ¿se cumplieron y respetaron los beneficios del salario emocional?				
¿Le parecieron adecuados los beneficios y parámetros de la propuesta de salario emocional?				
¿Considera que la cultura de la empresa, está lista para adaptarse a estos cambios?				
Durante el plan piloto, ¿se sintió a gusto con la propuesta de salario emocional?				
¿Qué fue lo que más le gusto de la propuesta del salario emocional? ¿Por qué?				
¿Cambiaría algo de la propuesta de salario emocional? ¿Qué?				
¿Qué aspectos no le gustaron o no está de acuerdo con la propuesta de salario emocional? ¿Por qué?				
Comentarios y recomendaciones:				

Anexo 6. Cronograma del plan piloto de salario emocional

CRONOGRAMA PLAN DE SALARIO EMOCIONAL																																																												
ACTIVIDADES	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
Definir el equipo para el plan piloto	■	■																																																										
Comunicar al equipo para el plan piloto		■	■																																																									
Ejecutar el plan piloto					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																																												
Realizar la encuesta													■	■	■	■																																												
Evaluar y analizar los resultados																	■	■	■	■																																								
Realizar ajustes en el plan de salario emocional																					■	■	■	■																																				
Definir el presupuesto total de la implementación del plan de salario emocional																									■	■	■	■																																
Solicitar aprobación formal a la gerencia general																									■	■	■	■																																
Campaña de socialización sobre la implementación del plan de salario emocional a todos los colaboradores de Mutualista Pichincha																									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
Implementación de salario emocional en la empresa a nivel nacional																													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
Evaluación y reajustes																																																	■	■	■	■								