

**PLAN DE COMPENSACIÓN EMOCIONAL PARA TALENTO HUMANO
VINCULADO POR OPS EN LA ALCALDÍA DE SANTA MARTA.**

NOMBRES

MARIA VICTORIA SABOGAL NIGRINIS

ANDERSON JOSE RIVERA VALIENTE

UNIVERSIDAD DE BOGOTA JORGE TADEO LOZANO

AREA DE ADMINISTRACION, CONTADURIA Y MERCADEREO

ESPECIALIZACION DE TALENTO HUMANO

TRABAJO DE GRADO

21 DE DICIEMBRE DEL 2021

**PLAN DE COMPENSACIÓN EMOCIONAL PARA TALENTO HUMANO
VINCULADO POR OPS EN LA ALCALDÍA DE SANTA MARTA.**

INTEGRANTES

MARIA VICTORIA SABOGAL NIGRINIS

ANDERSON JOSE RIVERA VALIENTE

DIRECTOR DEL PROYECTO DE GRADO

JOHN MANUEL PEÑA CORTÉS

UNIVERSIDAD DE BOGOTA JORGE TADEO LOZANO

AREA DE ADMINISTRACION, CONTADURIA Y MERCADEO

ESPECIALIZACION DE TALENTO HUMANO

TRABAJO DE GRADO

21 DE DICIEMBRE DEL 2021

CARTA DE ACEPTACIÓN

Bogotá, D.C. 19 de diciembre de 2021

Señores

Universidad Jorge Tadeo Lozano

La ciudad.

Acepto y hago entrega del Trabajo de Grado, titulado: *"plan de compensación emocional para talento humano vinculado por OPS en la alcaldía de santa marta"* de los autores: Maria Victoria Sabogal Nigrinis y Anderson José Rivera Valiente.

Confirmando que el presente estudio de caso cumple satisfactoriamente con los requisitos exigidos por la Especialización en Gerencia de Talento Humano para un trabajo de grado. Lo apruebo para ser entregado al repositorio de la Biblioteca de la Universidad.

Atentamente,



John Manuel Peña Cortés

CC. 79533370

Profesor asignatura Trabajo de Grado

DEDICATORIA

A mis hijos, a mi madre, a mi hermana y a mi compañero de vida les debo todos mis triunfos, este una vez más se los dedico por ser quienes día a día me inspiran a seguir, a esforzarme y a luchar por mis sueños.

María V.

A mi abuela Basilia Ayala, por ser el pilar fundamental en mi vida y mi motivo de inspiración, a todos los amigos que ya partieron de este mundo los enorgullezco con la realización de mis metas, agradecido infinitamente por todo. Pero en especial a mi maestra de primaria, Rosa María Leiva Aparicio quien me hizo comprender el valor de los sueños y la necesidad de superación.

Anderson R.

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos especiales al docente asesor John Manuel Peña quien nos guio durante la preparación del documento, a la Universidad Jorge Tadeo Lozano por brindarnos las herramientas necesarias para desarrollar las competencias adecuadas y a todos los docentes que hicieron parte de este proceso.

A la Alcaldía de Santa Marta por brindar la información necesaria para desarrollar el presente estudio de caso.

Maria Sabogal y Anderson Rivera

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO 1. CASO DE ESTUDIO.....	11
1.1 Descripción del estudio de caso	11
1.2 Justificación.....	12
CAPITULO 2: MARCO CONTEXTUAL	14
2.1. Contexto organizacional	14
2.1.1 Descripción de la Alcaldía Distrital de Santa Marta	14
2.1.2 Misión.....	16
2.1.3 Visión.....	16
2.1.4 Sector empresarial	17
2.1.5 Organigrama.....	18
2.1.6 Descripción área Secretaría Planeación.....	18
2.2. Contexto demográfico	19
2.2.1 Descripción Área de talento humano	19
2.3. Marco teórico.....	21
2.4. Marco conceptual	24
2.5. Marco legal	25

CAPITULO 3. ANÁLISIS DEL CASO	26
3.1 Objetivos	26
3.1.1 Objetivo general.....	26
3.1.2 Objetivos específicos.....	26
3.2 Método	27
3.2.1 Definición del problema.....	27
3.2.2 Problema principal.....	27
3.2.3 Problemas secundarios.....	27
3.2.4.....Posibles alternativas de solución	
28	
3.3 Recolección de información.....	28
3.3.1 Población y muestra.....	28
3.3.2 Formato instrumento.....	28
3.3.3 Tabulación	30
3.3.4 Análisis de los resultados	36
3.3.5 Contraste con la teoría.....	38
3.4 Aplicación del marco lógico	39
3.5 Plataforma estratégica de soluciones.....	40

CAPITULO 4: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LECCIONES

APRENDIDAS	47
------------------	----

RESUMEN

Este documento aborda la implementación de un plan, que se pretende implementar para dar solución a un problema existente que se manifiesta en los colaboradores vinculados por medio de ordenes de prestación de servicio a la Secretaría de Planeación de la Alcaldía Distrital de Santa marta, en lo cual existe una notable desigualdad con los empleados de planta, afectando el clima laboral y el rendimiento de los colaboradores vinculados por esta modalidad, es medianamente bajo y el cumplimiento de las actividades no se ejecuta en su totalidad. Para lo cual proponemos la ejecución de un plan de compensación que permita disminuir las brechas y diferencias que hay entre las diferentes categorías de contratación en cuanto a los sistemas compensatorios existentes.

Palabras clave: OPS, Servidor público, Compensación, Talento Humano, Salario emocional.

ABSTRACT

This document addresses a clear and obvious description of a solution that is intended to be presented in the face of an existing problem that manifests itself in the collaborators linked by means of service provision orders to the Planning Secretariat of the District Mayor's Office of Santa Marta, as which there is a notable inequality with the employees of the plant, affecting: the work environment, the performance of the collaborators linked by this modality is moderately low and the fulfillment of the activities is not executed in its entirety. For which we propose the execution of a compensation plan that allows to reduce the gaps and differences that exist between the different contracting categories.

Keywords: OSP, Public server, compensation, human talent, emotional salary.

CAPITULO 1. CASO DE ESTUDIO

1.1 Descripción del estudio de caso

La Alcaldía Distrital de Santa Marta cuenta con una planta de funcionarios adscritos, por medio de actas de posesión, a cada una de las dependencias de la institución; contando esta modalidad de vinculación con diferentes naturalezas de cargo, es de carácter directo y los funcionarios obtienen un sin número de beneficios al momento de su posesión.

Así las cosas, está establecido y estructurado un sistema de compensación tanto salarial como emocional; también se ejecuta en esta institución la modalidad de contratación por orden de prestación de servicios de naturaleza civil, el cual se caracteriza por contar con un objeto que se debe desarrollar, o un servicio que se debe prestar; y aunque se acuerdan ciertas actividades en el contrato, el contratista no se encuentra en la obligación de realizar cosa distintas más que las que se estipulan en dicho objeto sin subordinación alguna.

En esta última modalidad, más exactamente al personal vinculado por medio de Ordenes de prestación de servicios a la Secretaría de Planeación de la Alcaldía Distrital de Santa Marta, es en la que se centrará este estudio de caso. Pues el sistema de compensación que existe dentro de la organización es únicamente dirigido a los funcionarios vinculados por medio de actas de posesión y no para los vinculados a través de OPS.

Existe una notable desigualdad no solo en los beneficios que ofrece la Administración en las diferentes modalidades de contratación, sino también en la constancia y tiempo de ejecución de los contratos, pues para los funcionarios nombrados la vinculación es indefinida, mientras que para las OPS los contratos se reducen a un tiempo de ejecución de no mayor a 4 meses, donde

gran parte del año no cuentan con un contrato firmado entre las partes, pero si con la necesidad de entregar sus servicios de manera gratuita, es decir, sin pago alguno, a fin de asegurar el tiempo restante en meses para la consecución de los contratos.

Estas situaciones en sumatoria conllevan a que exista una desfavorabilidad en el clima laboral, pues el talento humano se ve expuesto en el ámbito laboral y cumplimiento de tareas de manera equitativa, pero al momento de hablar de compensación no existe tal virtud, por tanto el rendimiento de los colaboradores vinculados por OPS se ve afectado siendo este medianamente bajo y el cumplimiento de las actividades no se ejecuta en su totalidad, a diferencia de los demás vinculados en otra modalidad de contratación.

1.2 Justificación

Los niveles de satisfacción laboral influyen significativamente en el rendimiento del talento humano dentro de la institución, por tanto, es indispensable implementar estrategias internas para contribuir al incremento de este factor, tales como mecanismos de compensación que conlleven a dicho objetivo.

La motivación y la productividad a la hora de realizar o ejecutar las tareas, se ven directamente relacionadas con la manera como el colaborador se siente valorado por la organización. Uno de los factores motivacionales que más impacta el talento humano tiene relación directa con los aspectos emocionales, dentro de estos, los salarios emocionales que brindan la posibilidad de crecimiento dentro de la organización, las facilidades de desarrollo profesional y personal, entre otras.

Todo esto a su vez permite generar una estabilidad económica y laboral, tanto para los miembros de la organización, como para sus familias; de manera que al tener un colaborador motivado los resultados se van a ver directamente relacionados en la productividad, a la hora de la ejecución de las tareas y al momento de medir resultados.

CAPITULO 2: MARCO CONTEXTUAL

2.1. Contexto organizacional

2.1.1 Descripción de la Alcaldía Distrital de Santa Marta

La alcaldía Distrital de Santa Marta, en cabeza de Virna Lizi Johnson, alcaldesa elegida mediante voto popular para el periodo 2020-2023; es una institución perteneciente al Sector público territorial al servicio de la ciudadanía, con una oferta amplia de servicios dirigida a la implementación de estrategias que conlleven a la disminución de las problemáticas de todos los habitantes de la Ciudad.

Teniendo como hoja de ruta establecido por la ley 152 de 1994 un plan de desarrollo que contiene cada uno de los programas necesarios. Su sede principal está ubicada en el Palacio Municipal en la Calle 14 No. 2-49 en la ciudad de Santa Marta y su estructura organizacional está compuesta por cuatro niveles así:

- 1.** Nivel de Gobierno y control, con responsabilidad directa del alcalde, con apoyo de la Secretaría General y Secretaría de hacienda, conformado:
 - 1.1.** Despacho del alcalde.
 - 1.2.** Secretarías de Despacho
 - 1.3.** Secretaría General.
 - 1.4.** Secretaría de Hacienda.
 - 1.5.** Altas Consejerías.

- 1.6. Alta Consejería para la Paz y el Postconflicto.
 - 1.7. Alta Consejería para la Sierra Nevada y la Zona Rural
 - 1.8. Direcciones Distritales.
 - 1.9. Dirección Jurídica.
 - 1.10. Dirección de Contratación.
 - 1.11. Dirección de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
 - 1.12. Oficinas dependientes del despacho.
 - 1.13. Oficina Privada del Despacho.
 - 1.14. Oficina para la Gestión del Riesgo y el Cambio Climático.
 - 1.15. Oficina Asesora de Comunicaciones Estratégicas.
 - 1.16. Oficina de Control Interno Institucional.
 - 1.17. Oficina de Asuntos Disciplinarios
2. Nivel central, donde la responsabilidad directiva recae sobre los secretarios de despacho del cual hacen parte las siguientes Secretarías:
- 2.1. Secretaría de Planeación.
 - 2.2. Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad.
 - 2.3. Secretaría de Gobierno.
 - 2.4. Secretaría de Promoción Social, Inclusión y Equidad.
 - 2.5. Secretaría de la Mujer.
 - 2.6. Secretaría de Seguridad y Convivencia
 - 2.7. Secretaría de Cultura.
 - 2.8. Secretaría de Movilidad, Multimodal y Sostenible.

2.9. Secretaría de Educación.

2.10. Secretaría de Salud

3. Nivel descentralizado, constituida por entidades descentralizadas con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera bajo la orientación, coordinación y control del alcalde, conformado por:

3.1. Instituto Distrital de Turismo.

3.2. Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte.

3.3. Departamento Administrativo Distrital para la Sostenibilidad Ambiental.

3.4. Sistema Estratégico de Transporte Público de pasajeros.

2.1.2 Misión

La misión de la Alcaldía Distrital es promover la prosperidad colectiva, garantizando la participación ciudadana, la convivencia y la transparencia, mejorando las condiciones de productividad y competitividad para el desarrollo económico y social de la ciudad, con criterios de inclusión social, sostenibilidad ambiental y calidad de bienes y servicios públicos. (Plan estratégico, Alcaldía Santa Marta)

2.1.3 Visión

La visión de la Alcaldía es que para el año 2021 sea una ciudad de cambio con oportunidad para la población, en la que serán reconocidos sus derechos y se valorará su presencia, el goce y disfrute de la salud plena y el derecho a la educación, la oferta de hábitos saludables, el sano esparcimiento, la cultura y la recreación.

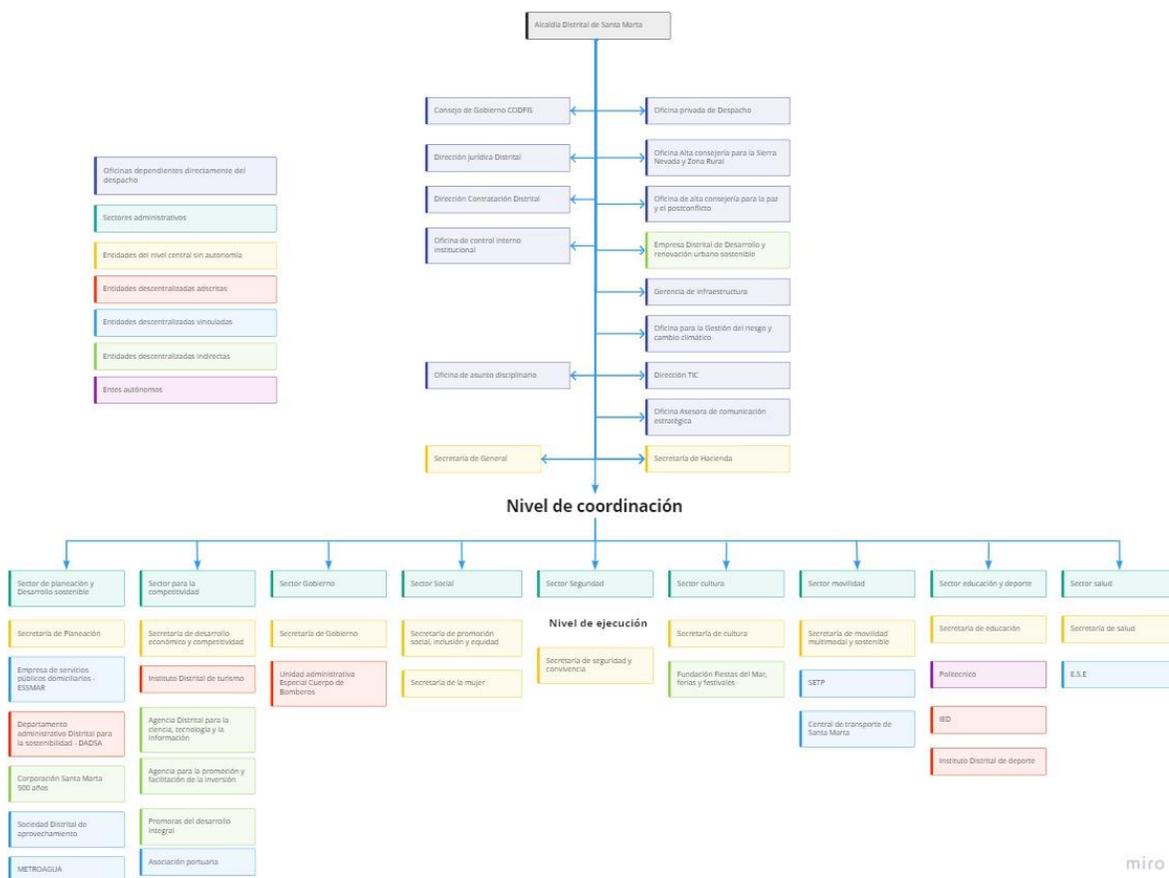
Será una ciudad con adecuados niveles de sostenibilidad ambiental como equilibrio generado a través de una relación armónica entre los samarios y los ecosistemas que los rodean y de la cual es parte, de manera que este tipo de relación perdure a lo largo del tiempo, es decir, sea sustentable.

El propósito de este cuatrienio es el de aumentar los niveles de competitividad urbana para generar y propiciar el desarrollo económico del Distrito de Santa Marta, de manera que el mismo contribuya a impulsar la generación de empleo, la formalización y la reactivación de los sectores económicos deprimidos. Tendrá como elemento importante el Fortalecimiento de la institucionalidad pública para avanzar en la garantía de los derechos ciudadanos y en un modelo de gestión pública transparente y pulcro, con soberanía tributaria y saneamiento fiscal, lo cual genera capacidades y oportunidades para la acción oportuna en la solución de problemas de la ciudad. (Plan estratégico, Alcaldía Santa Marta)

2.1.4 Sector empresarial

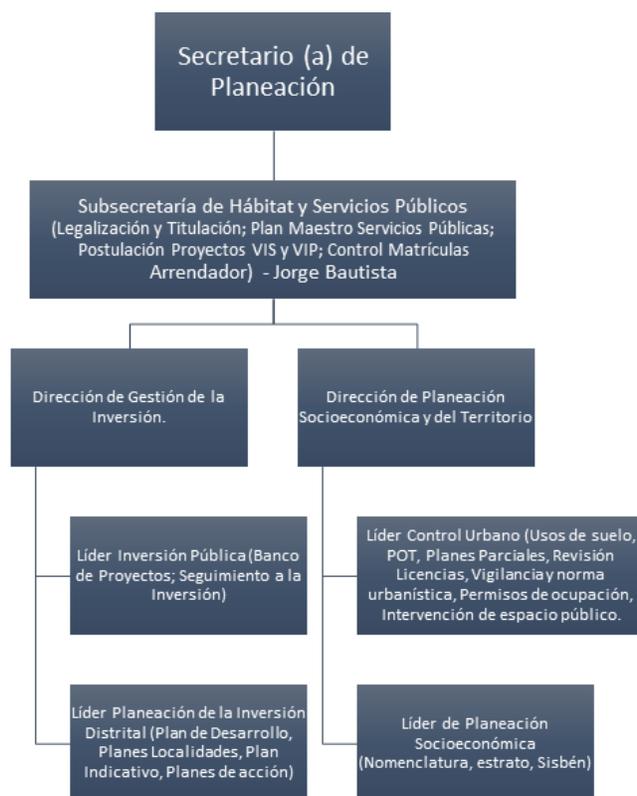
La alcaldía distrital de Santa marta pertenece al sector público, conformado este por un grupo de organismos administrativos del estado, financiados por medio de recursos públicos productos de los impuestos, es decir que le pertenece a todos los habitantes.

2.1.5 Organigrama



2.1.6 Descripción área Secretaría Planeación

La Secretaría de Planeación se encuentra dentro del sector de Planeación y desarrollo sostenible, hace parte del nivel central, donde la responsabilidad directa recae sobre el secretario y tienen como jefe Directo al alcalde de turno del Distrito.

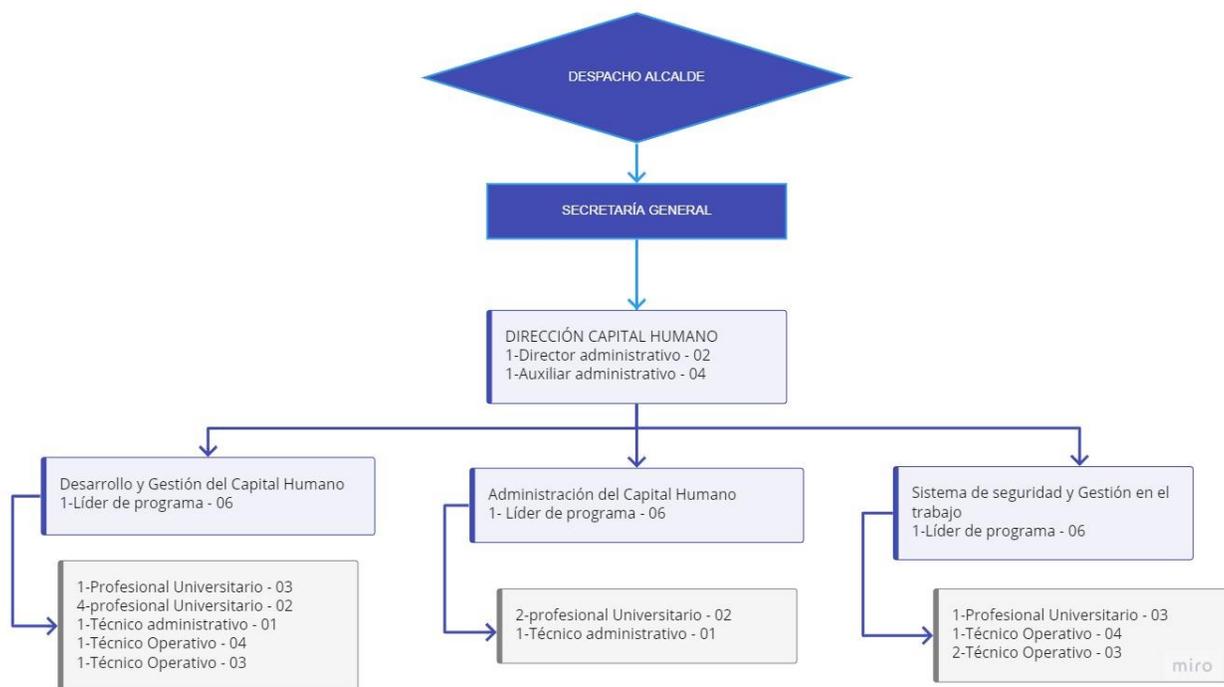


2.2. Contexto demográfico

2.2.1 Descripción Área de talento humano

El área de talento humano de la Alcaldía Distrital Actualmente está orientada por un plan estratégico cuyo eje principal es Desarrollar estrategias que permitan contribuir al mejoramiento de las competencias del Talento Humano de la Alcaldía, su bienestar y calidad de vida.

El área de talento humano está dirigida por Martha Campo, y esta a su vez adscrita a la Secretaría General. Cada uno de los procesos llevados a cabo en este Plan estratégico van dirigidos a los funcionarios y/o servidores públicos vinculados por medio de actas de nombramiento y/o concurso.

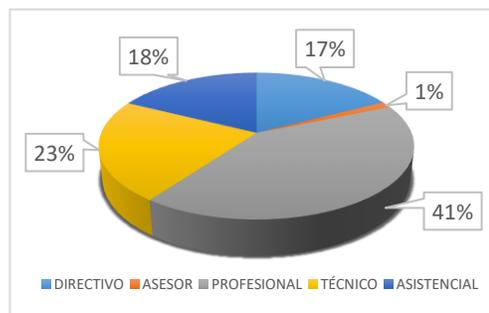


Actualmente la planta de empleo de la Alcaldía consta de 370 empleos establecida mediante Decreto No. 313 del 2016 y modificada por el decreto No. 221 de 2020, distribuida según la naturaleza del cargo en Libre nombramiento y remoción, Provisionalidad, carrera administrativa y periodo fijo.

Figura 1. Porcentaje cargos de planta

Tabla 1. Relación de cargos por niveles

NIVEL	No. CARGOS
DIRECTIVO	64
ASESOR	5
PROFESIONAL	153
TÉCNICO	83
ASISTENCIAL	65
Total Planta	370



2.3.Marco teórico

Este marco teórico está creado a través de la unificación de estudios antes realizados, referentes al tema de compensación y salario emocional; buscando resaltar el valioso aporte con el cual han contribuido los diferentes autores a mencionar a continuación, basados en teorías existentes, claras y evidentes.

Al indagar sobre estos temas encontramos que, Según Velandi (2001) “La compensación es una relación de intercambio o retribución en el trabajo, que puede ser o no de carácter financiero. Las compensaciones salariales incluyen salarios, prestaciones legales, sociales y todos los beneficios que se derivan del trabajo y los desarrollos sociales.(pág. 19).

Por su parte encontramos que “En la legislación colombiana el salario es un concepto amplio y genérico con el cual se quiere significar no solo la remuneración fija y ordinaria, sino todo aquello que implique retribución de servicios al trabajador, cualquiera que sea la denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones, etc.” (Alvarez, 1985, pág. 12). Esto antes mencionado permite una mirada mas profunda de la manera como se familiariza este término en el ámbito colombiano.

Siguiendo el análisis de estos autores según, Jiménez (2007) argumenta que “conocer y desarrollar un sistema de compensación, debe estar alineado al entendimiento de la empresa como sistema, más aún, se debe comprender la interacción de los diferentes sistemas en los que usualmente se desarrolla la administración de la compensación, es decir: Gestión Humana” (pág. 18).

Por otra parte, conociendo lo que considera, Rocco (2009) “al salario emocional se le atribuye dicho nombre, debido a que el primer término busca a través de este una contraprestación del talento humano hacia la empresa y el segundo término se fija por ser un dependiente de la satisfacción de las necesidades del individuo, bien sea desde un clima organizacional, hasta el reconocimiento por el logro alcanzado”. (Pág. 14). “Los intangibles que pueden ser proporcionados por una empresa a manera de complemento del salario económico, incrementan la satisfacción de los trabajadores, haciendo además más atractiva a la empresa en el mercado laboral. Salario emocional es un término específico, singular y complejo, basado en la empresa que lo implementa. Es poco generalizable, pero sumamente eficaz si se singulariza y flexibiliza de acuerdo con cada trabajador, ya que cada uno posee motivos particulares sintiéndose satisfecho con cosas y/o situaciones individuales para cada sujeto.” (Paredes, 2006, pág. 14).

Para seguir dando paso a profundizar sobre estas temáticas, hallamos de acuerdo con lo planteado por Clavijo (2009) la motivación es indispensable para el crecimiento del talento humano dentro de las organizaciones, estableciendo de esta manera en los planes de compensación un mecanismo para promover a los colaboradores y alcanzar el crecimiento, tanto personal como laboral.

Herzberg en su teoría de motivación e higiene, propone dos factores claves a tener en cuenta (Madero, 2020): Los factores de higiene los cuales Griffin & Moorhead (2010) definen como “extrínsecos al trabajo mismo e incluyen factores como pago y seguridad laboral”, que por sí mismos no podrían llevar a la motivación pero su ausencia podría conllevar a la insatisfacción; Por otro lado se encuentran los factores motivadores en los cuales a diferencia de los de higiene,

su ausencia no marcaría diferencia alguna, pero su presencia si serviría para conseguir una mayor motivación. (Madero, 2020)

Y por último según nos los define, Paredes (2006) una retribución justa y competitiva no es lo más trascendente para el ser humano ya que un trabajo es percibido como algo más que un ingreso de dinero o el sólo hecho de cumplir una serie de actividades. El ingreso monetario por un sueldo siempre podrá ser mejorado por otra organización, pero el factor más importante es el factor emocional que marca la diferencia y que logra trabajadores leales y honestos para con sus organizaciones. “ (pág. 14).

2.3.1 Estado del arte

Dentro de los estudios realizados con relación a los mecanismos de compensación basados en salario emocional, se destaca el realizado por Peña (2020), dentro del cual plantea una alta relación entre este último y la productividad, incluyendo no solo a la persona individualmente, sino también a su familia, como parte fundamental dentro del proceso, contribuyendo esto en el cumplimiento de las metas.

Por su parte, Carrillo (2016) dentro de su investigación denominada “El salario emocional y la productividad de la empresa Comercializadora P.S” determino como resultados encontrados “factores indispensables tales como retribución por beneficios sociales, ayuda a incrementar el rendimiento laboral, la mejora continua y la posición competitiva de cada uno de los colaboradores, para así cumplir con las metas propuestas”

Padilla (2016) encontró dentro de los resultados obtenidos a través de su estudio “El Salario Emocional y su influencia en la Motivación Laboral de los servidores y trabajadores

públicos del Instituto Nacional de la Meritocracia” que “la aplicación de los componentes de salario emocional en el Instituto Nacional de la Meritocracia, influye positivamente en la motivación laboral de los servidores y trabajadores públicos de la institución, comprobándose de esta manera la hipótesis planteada, enfatizando la importancia de un sistema de salario emocional dentro de las organizaciones”, a su vez, manifestó evidenciar un incremento en los niveles de motivación laboral luego de implementar mecanismos de salario emocional a los colaboradores de una empresa.

2.4.Marco conceptual

A continuación, se realiza una descripción detallada de las palabras claves de este plan, buscando de esta manera lograr clarificación de ciertos conceptos y la manera por la cual se consideran importantes en el desarrollo de este estudio.

Compensación: Según Juárez, (2000), " el termino compensación se utiliza para designar todo aquello que las personas reciben por su trabajo, una parte muy importante la constituye el sueldo, los incentivos cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie”.

Talento Humano: Según Chiavenato, (2009), afirma " que el talento humano refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

Servidor Público: Según, Estatuto del funcionario Público.doc (1999), " Servidor público es aquella persona individual, que independientemente de su jerarquía y calidad, presta servicios en relación de dependencia a una entidad sometida al ámbito de aplicación de la

presente Ley. El término servidor público, para efectos de esta Ley, se refiere también a los dignatarios, funcionarios y empleados públicos u otras personas que presten servicios en relación de dependencia con entidades estatales, cualquiera sea la fuente de su remuneración."

OPS: Según, el numeral 3 del artículo 32 de la Ley 80 de (1993), " Si bien en el ordenamiento jurídico colombiano no existe una definición unitaria del contrato de prestación de servicios, es decir, común a las disposiciones civiles y comerciales y a las que regulan la contratación estatal, el contrato de prestación de servicios constituye uno de los tipos contractuales consagrados en el EGCAP; es decir, es un contrato típico, dentro de dicho estatuto. Esta circunstancia permite señalar que a pesar de que en el tráfico mercantil privado también sea posible celebrar contratos de prestación de servicios, aquellos que suscriben las entidades públicas que se rigen por el EGCAP reúnen unos caracteres especiales, no exigidos por las normas del derecho común."

Salario Emocional: Rocco, (2009). "Se llama salario porque busca una contraprestación de la persona hacia la empresa, y se denomina emocional ya que depende de la satisfacción de las necesidades de la persona, puede ser desde un buen clima organizacional, hasta el reconocimiento por logro realizado".

2.5.Marco legal

La normatividad que rige la entidad en cuanto a empleo público es Ley 909 del 2004, "Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones".

De la misma manera, el decreto No. 785 del 2005, “por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004”.

Para la contratación por medio de orden de prestación de servicio se tiene como normatividad el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, establecido por medio de la Ley 80 de 1983.

CAPITULO 3. ANÁLISIS DEL CASO

3.1 Objetivos

3.1.1 Objetivo general

Recomendar un Plan de Compensación Emocional Para Empleados de OPS En la Alcaldía de Santa Marta Para Disminuir Diferencias en La Compensación.

3.1.2 Objetivos específicos

- ✓ Identificar los mecanismos de salario emocional aplicables sujetos a la Ley para la implementación de estos.
- ✓ Analizar los niveles de insatisfacción laboral por parte del Talento humano vinculado por OPS en la Secretaría de Planeación
- ✓ Recomendar mecanismos que conlleven a disminuir la desigualdad existente entre el Talento humano vinculado por OPS y por medio de acta de nombramientos

3.2 Método

Para el presente estudio de caso se hará uso del enfoque cualitativo, obedeciendo a las variables a estudiar y a la subjetividad que demanda el mismo, lo cual permita obtener resultados que conlleven a la solución del problema principal.

3.2.1 Definición del problema

El no tener dentro de la Secretaría de planeación un plan de compensación basado en salario emocional abre una brecha a la desigualdad entre los funcionarios de planta y los vinculados a través de OPS.

3.2.2 Problema principal

No tener un plan de compensación basado en salario emocional dentro de la Secretaría de Planeación de la Alcaldía de Santa Marta

3.2.3 Problemas secundarios

Dentro de los problemas secundarios que se desglosan del problema principal se encuentran:

- Desigualdad en la compensación entre los funcionarios de la Secretaría de Planeación
- Baja motivación laboral
- Bajo cumplimiento de metas
- Alta rotación de funcionarios vinculados por OPS

3.2.4 Posibles alternativas de solución

Dentro de las alternativas de solución existentes y con posibilidad de estudio esta principalmente la de crear un plan de compensación basado en salario emocional que le permita a la Secretaría de Planeación disminuir los problemas subsiguientes al problema principal, con la ayuda de la oficina de Capital humano.

3.3 Recolección de información

Para la recolección de los datos se implementó un instrumento con formato de encuesta el cual contenía preguntas abiertas, cerradas y de la escala Likert.

3.3.1 Población y muestra

La población por estudiar son los funcionarios adscritos a la secretaría de Planeación de la Alcaldía de Santa Marta, utilizando una muestra de 19 personas para la aplicación del instrumento y su posterior análisis de los resultados, entre hombres y mujeres sin distinción de edades.

3.3.2 Formato instrumento

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

La siguiente encuesta está dirigida para los contratistas de la Secretaría de Planeación de la Alcaldía de Santa Marta, con el fin de medir la satisfacción laboral con relación a los sistemas de compensación establecidos en la organización, como instrumento para estudio de caso de la especialización en Gerencia del Talento Humano de la Universidad Jorge Tadeo Lozano.

Para esta sección de la encuesta deberá marcar una única opción

1. ¿Tiene usted relación con el término Salario emocional?
 - SI
 - NO
2. ¿Qué tan importante considera usted que es la motivación en la empresa?
 - Mucho
 - Poco
 - Es Indiferente
3. ¿Cómo valoraría los beneficios actuales que le entrega la organización con relación a los funcionarios de planta?
 - Por debajo del promedio
 - A la medida del promedio
 - Por encima del promedio
4. ¿Qué tan motivado se siente al día de hoy?
 - Mucho
 - Poco
 - Nada
5. ¿Con qué frecuencia siente usted que la alcaldía lo motiva?
 - Siempre
 - Casi siempre
 - Nunca



En la siguiente sección, podrá escoger uno o mas respuestas.

6. ¿Cuál de los siguientes mecanismos de compensación has recibido por parte de la alcaldía? Puede seleccionar uno o más ítems según considere.

- oDías de compensación
- oCapacitaciones en determinadas áreas
- oBonos de redención
- oEspacios de distracción dentro de la empresa
- oEntrenamiento laboral
- oReconocimientos públicos
- oBonificaciones salariales
- oIndependencia y autonomía
- oOtros ¿Cuáles?: _____

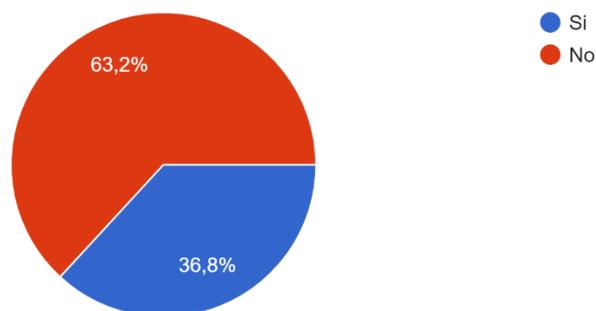
Las siguientes preguntas deberán ser contestadas por escalas, donde 1 es la calificación mas baja y 5 la mas alta.

	1	2	3	4	5
7. ¿Se encuentra usted satisfecho con las oportunidades de crecimiento que le brinda la organización?					
8. ¿Cuenta en su puesto de trabajo con las herramientas necesarias para realizar de manera adecuada su trabajo?					
9. ¿Se siente usted valorado por su organización?					
10. ¿Su jefe inmediato le comunica de forma clara y precisa las expectativas desde su puesto de trabajo?					
11. ¿Siente usted que el clima organizacional de su lugar de trabajo es satisfactorio?					
12. ¿Su equipo de trabajo le apoya e inspira en la realización de sus actividades?					

3.3.3 Tabulación

1. ¿Tiene usted relación con el término Salario emocional?

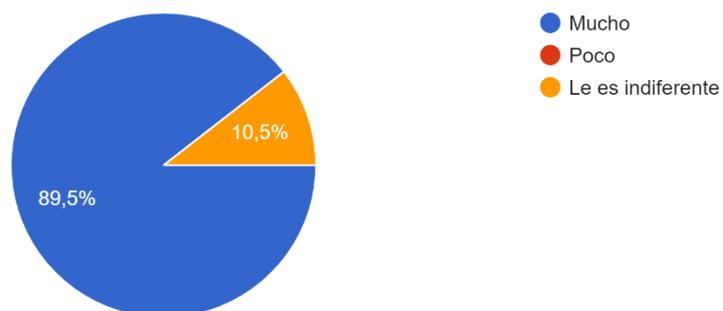
19 respuestas



<i>Número de personas</i>	<i>Respuestas</i>
12	No
7	si

2. ¿Qué tan importante considera usted que es la motivación en la empresa?

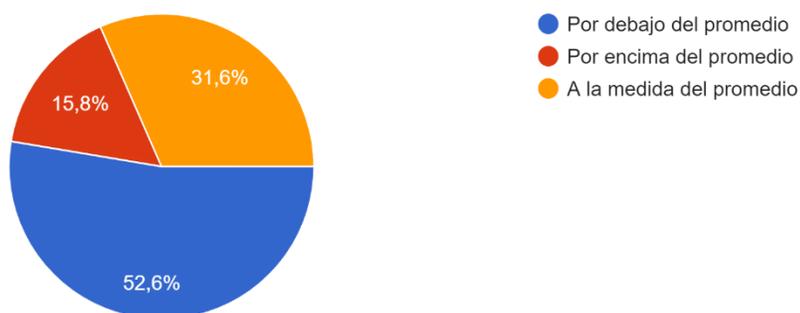
19 respuestas



<i>Número de personas</i>	<i>Respuestas</i>
17	Mucho
2	Le es indiferente
0	Poco

3. ¿Cómo valoraría los beneficios actuales que le entrega la organización con relación a los funcionarios de planta?

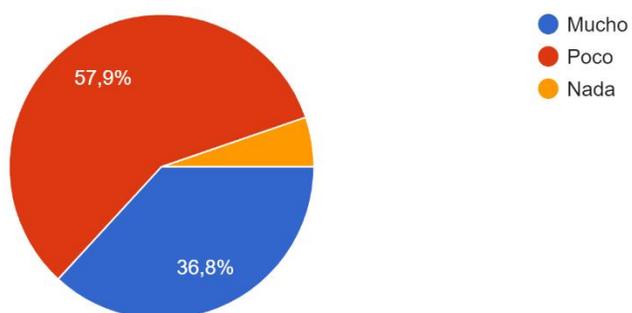
19 respuestas



<i>Número de personas</i>	<i>Respuestas</i>
10	Por debajo del promedio
3	Por encima del promedio
6	A la medida del promedio

4. ¿Qué tan motivado se siente al día de hoy?

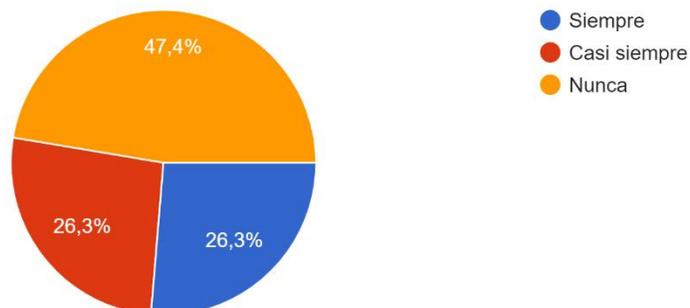
19 respuestas



<i>Número de personas</i>	<i>Respuestas</i>
7	Mucho
11	Poco
1	Nada

5. ¿Con que frecuencia siente usted que la alcaldía lo motiva?

19 respuestas



Número de personas **Respuestas**

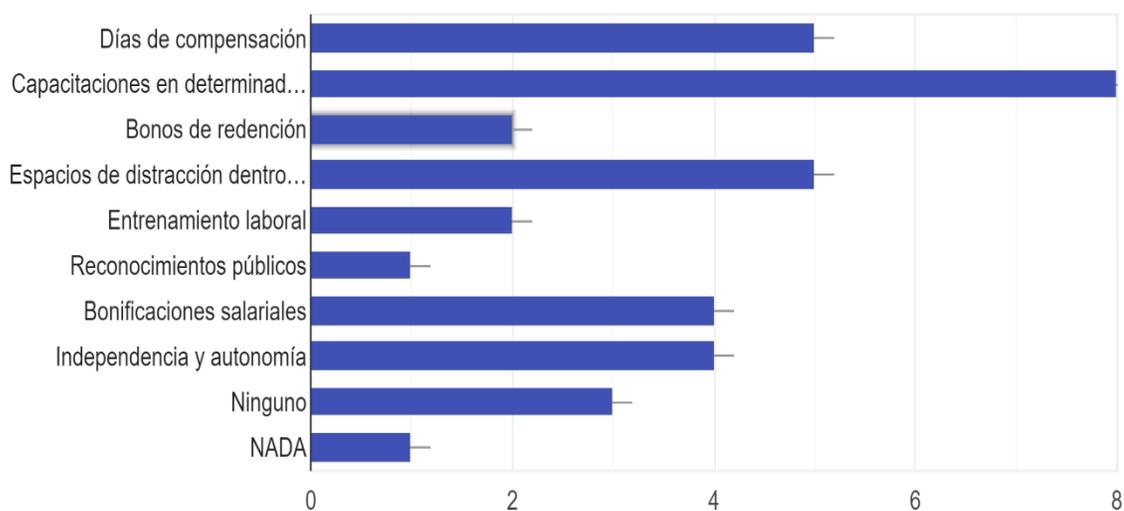
5 **Siempre**

5 **Casi siempre**

9 **Nunca**

6. ¿Cuál de los siguientes mecanismos de compensación has recibido por parte de la alcaldía?

19 respuestas



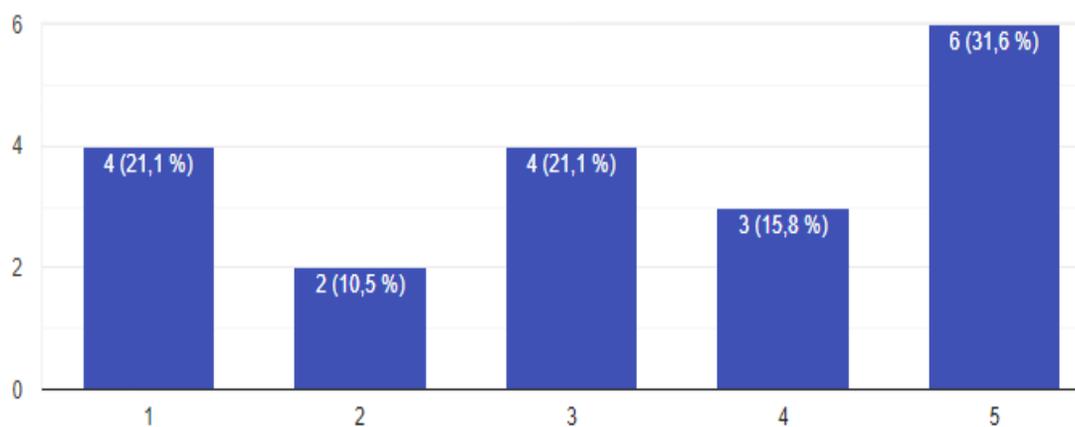
Número de Respuestas
personas

5	Días de compensación
8	Capacitación en determinadas áreas
2	Bonos de redención
5	Espacios de distracción dentro de la empresa
2	Entrenamiento laboral
1	Reconocimientos públicos
4	Bonificaciones salariales
4	Independencia y autonomía
3	Ninguno
1	Nada

Las siguientes preguntas deberán ser contestadas por escalas, donde 1 es la calificación mas baja y 5 la mas alta.

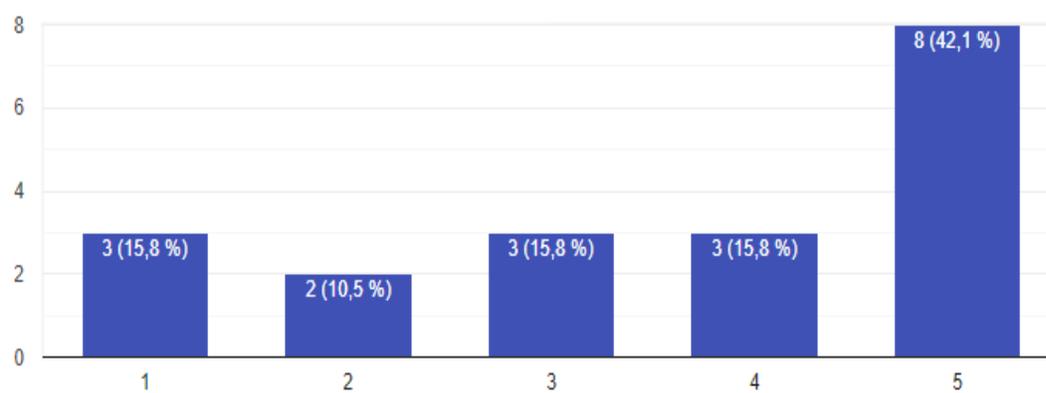
7. ¿Se encuentra usted satisfecho con las oportunidades de crecimiento que le brinda la organización?

19 respuestas



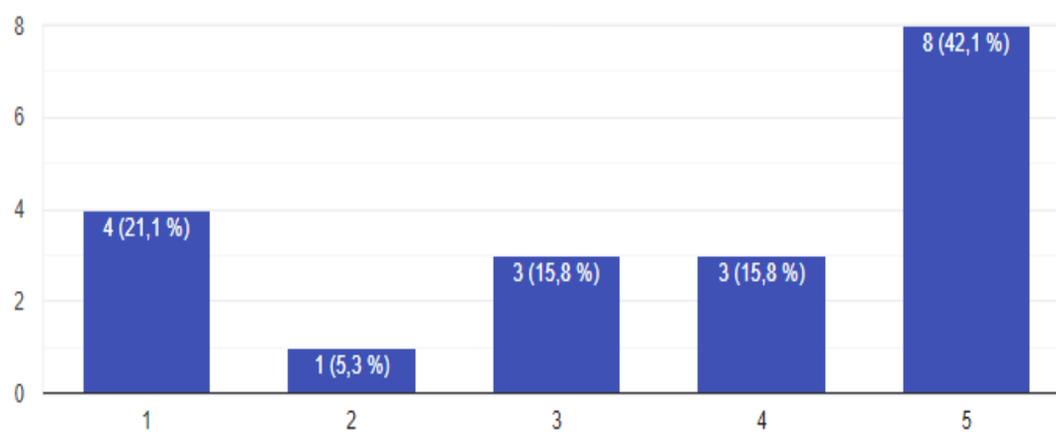
8. ¿Cuenta en su puesto de trabajo con las herramientas necesarias para realizar de manera adecuada su trabajo?

19 respuestas



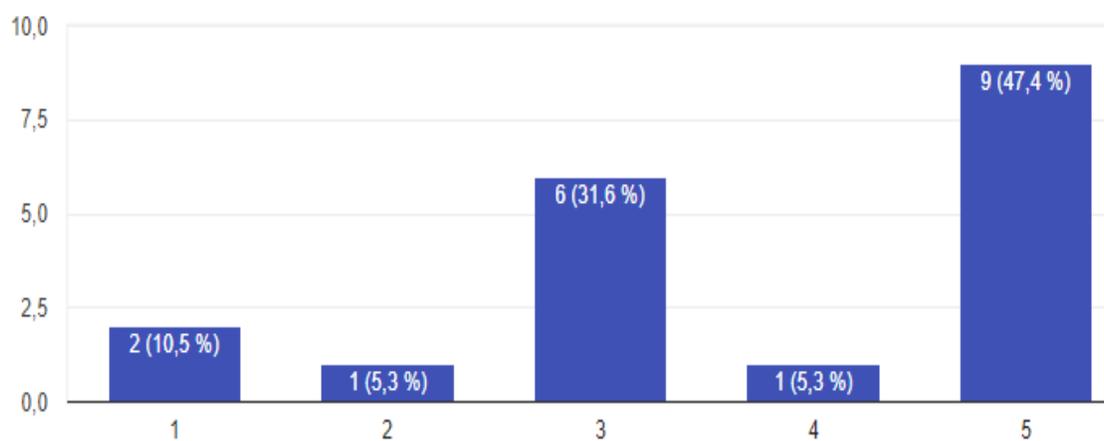
9. ¿Se siente usted valorado por su organización?

19 respuestas



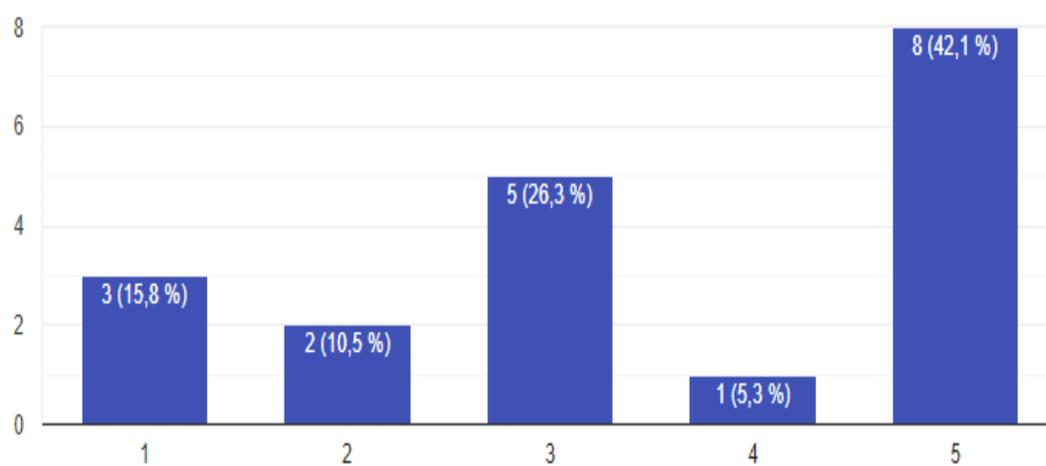
10. ¿Su jefe inmediato le comunica de forma clara y precisa las expectativas desde su puesto de trabajo?

19 respuestas



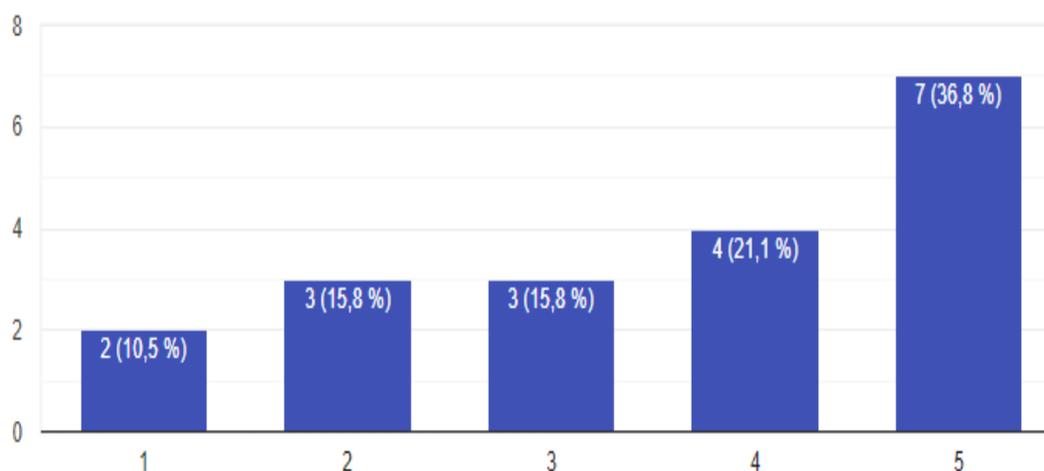
11. ¿Siente usted que el clima organizacional de su lugar de trabajo es satisfactorio?

19 respuestas



12. ¿Su equipo de trabajo le apoya e inspira en la realización de sus actividades?

19 respuestas



3.3.4 Análisis de los resultados

Durante el proceso de tabulación de los datos obtenidos a través de las encuestas realizadas se pudo evidenciar el desconocimiento por parte de más del 60% de la población encuestada, dejando expuesta la poca socialización que se tiene en la organización sobre los diferentes mecanismos de compensación a los que los colaboradores pueden tener acceso durante su vida laboral. Por su parte, tan solo un 24% de la población encuestada tiene conocimiento o se encuentra relacionado con el término de salario emocional.

Con relación al término motivación, un 89,5% de la población manifestó su afinidad sobre la importancia de este en el ambiente laboral, mientras que el 10,5% indicó serle indiferente y ninguno asumió la posición de considerar como poco importante la motivación

laboral dentro de la organización, esto quizá por el desconocimiento o la falta de disposición al momento de realizar la encuesta. Entendiendo esto, para los colaboradores el encontrarse motivado es un factor importante en el desarrollo diario de sus labores dentro de la Alcaldía distrital de Santa Marta. Por su parte el 47,7% de dicha población manifestó la poca motivación recibida por parte de la organización y el 57,9% indicaron encontrarse poco motivados al momento de realizar la encuesta.

En cuanto a los beneficios laborales entregados por la Administración distrital a los funcionarios vinculados por medio de OPS a la Secretaría de Planeación con relación al personal de planta, un 52% manifestó que estos se encontraban por debajo del promedio, 15,8% que se encuentran por encima del promedio y el 31,6% de la población encuestada indicó que los beneficios se encuentran a la medida del promedio, entendiendo así que predomina una desigualdad y un inconformismo por parte de los contratistas frente a los beneficios recibidos versus a los entregados a los funcionarios de planta.

Analizando los resultados de la encuesta se pudo evidenciar que uno de los mayores mecanismos de compensación ofrecidos a los funcionarios de la Secretaría de Planeación vinculados a través de OPS, son las capacitaciones en determinadas áreas y uno de los menos entregados son los reconocimientos públicos.

El 31,6% de la población encuestada manifestó sentirse satisfecho con las oportunidades de crecimiento que le ofrece la organización, siendo esto de vital importancia al momento de realizar un análisis de oportunidades dentro de una organización, pues se vuelve

mas llamativa para el reclutamiento y el mantenimiento de los colaboradores, evitando la alta rotación.

3.3.5 Contraste con la teoría

De acuerdo con los resultados obtenidos por medio de la aplicación de encuestas y posterior tabulación, se puede inferir la importancia de la motivación a las organizaciones utilizando mecanismos de compensación que hagan sentir valioso e importante al colaborador, como personas que cuentan dentro de la empresa, satisfaciendo no solo sus necesidades laborales si no también las personales tal y como lo relaciona Clavijo (2009). Por su parte el término de salario emocional no se encuentra tan relacionado dentro de la comunidad de colaboradores puesto que principalmente es mayoritariamente utilizado el de compensación salarial y quizá al que mayor importancia se le da debido a la gran connotación que tiene el dinero en los diferentes aspectos de nuestras vidas.

Durante el análisis de los resultados se evidencia la poca importancia que le da la Administración Distrital a lo concerniente con compensación, lo cual, en lo estudiado en la teoría, es de vital importancia dentro de las organizaciones generar sistemas de compensación que permitan desarrollar la gestión humana y a su vez permitir el desarrollo de los colaboradores en cada uno de los campos de su desarrollo no solo personal, laboral si no psicosocial.

3.4 Aplicación del marco lógico

3.4.1 Árbol de problemas

ARBOL DE PROBLEMAS		
Cons 2. Dificultad para establecer metas a largo plazo	Cons 2. Ausencia de responsables de la planeación estratégica	Cons 2. Baja realización de actividades.
Cons. 1. Alta rotación de personal	Cons 1. Bases insuficientes para la construcción de planes de compensación	Cons 1. Ausencia de plan de compensación para contratistas
Consecuencias		
Problema: Deficiente sistema de compensación para contratistas de la Secretaría de Planeación		
Causas		
Contratos a corto plazo de ejecución	Falta de planeación estratégica dentro de la organización	Bajo presupuesto destinado para un plan de compensación para contratistas

3.4.2 Árbol de soluciones

ARBOL DE SOLUCIONES		
Acción 2. Aprovechar el periodo de contrato para crecimiento profesional de contratistas	Acción 2. Establecer cronograma de planeación estratégica	Acción 2. Fomentar la Motivación a través de mecanismo como el reconocimiento de méritos.
Acción 1. Programas de capacitación en competencias	Acción 1. Formular estrategia de compensación para contratistas	Acción 1. Establecer convenios interinstitucionales
Acciones Estratégicas		
Solución: Fortalecer el sistema de compensación para contratistas de la Secretaría de Planeación		
Eje Estratégico		
Aprovechar el tiempo de ejecución de los contratos	Realizar diagnostico institucional	Asumir nuevas estrategias de compensación que se acomoden a un bajo ppto

3.5 Plataforma estratégica de soluciones

TITULO				PLAN DE COMPENSACIÓN EMOCIONAL PARA TALENTO HUMANO VINCULADO POR OPS EN LA ALCALDÍA DE SANTA MARTA.						
OBJETIVO GENERAL				OBJETIVO GENERAL DEL TRABAJO						
GENERALIDADES									INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	
VISIÓN FUTURO	LINEA EST.	PLAN-PROGRAMA-PROYECTO	ACCIÓN	RESP	L.B	META	TIEMPO	RECURSO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA DE CALCULO
La Alcaldía de Santa Marta, buscara Fortalecer el sistema de compensación para contratistas de la Secretaría de Planeación	Aprovechar el tiempo de ejecución de los contratos de prestación de servicios	Aprovechar el periodo de contrato para el crecimiento profesional de los contratistas	Realizar una encuesta de satisfacción para verificar las necesidades del talento humano de la alcaldía.	Asistente de Despacho	0%	Realizar encuestas a 30 Contratistas de la secretaria de planeación.	Cada 3 Meses	Formularios en línea de Google Formas	Encuestas	Numero de encuestados / total de empleados deseados a encuestar de secretaria de planeación.
			Incentivar la participación en mesas de trabajo de temas relacionados con el área	Secretario de Planeación	0%	Realizar 5 mesas de trabajo contando con la participación por lo menos del 70% de los colaboradores	Cada 2 Meses	Mesa de juntas, Medios audiovisuales	Mesas de Trabajo	Cantidad de mesas realizadas

			Crear un cronograma de capacitaciones.	Capital Humano	0%	Construcción, ejecución y aplicación de las capacitaciones en los tiempos establecidos	cada 2 Meses	Asignación de recursos para personal de planificación de tiempos y tipos de capacitación	Cronograma	Cantidad de capacitaciones ejecutada
		Programas de capacitación en competencias	Realizar el presupuesto de costos e insumos para la ejecución de las capacitaciones, como también la selección del personal capacitador.	Capital Humano	0%	Puesta en marcha bajo los estándares establecidos y siguiendo los lineamientos del presupuesto sin salirnos del margen para la efectividad y los resultados de las capacitaciones	3 meses	Papelería, medios audiovisuales	Presupuesto	Presentación de presupuesto

TITULO				PLAN DE COMPENSACIÓN EMOCIONAL PARA TALENTO HUMANO VINCULADO POR OPS EN LA ALCALDÍA DE SANTA MARTA.						
OBJETIVO GENERAL				OBJETIVO GENERAL DEL TRABAJO						
GENERALIDADES									INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	
VISIÓN FUTURO	LINEA EST.	PLAN-PROGRAMA-PROYECTO	ACCIÓN	RESP	L.B	META	TIEMP.	RECURSO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA DE CALCULO
La Alcaldía de Santa Marta, buscara Fortalecer el sistema de compensación para contratistas de la Secretaría de Planeación	Realizar diagnostico institucional	Establecer cronograma de planeación estratégica	Implementación de un plan de acción para conocer las posibles oportunidades y las debilidades existentes para potencializarlas.	Talento Humano	0%	Mantener la mejora continua a través del conocimiento previo y detallado de las falencias existentes.	Cada mes	Formularios en línea de Google Forms, Psicólogo	Acción	Esto lo dejaremos en blanco para que nos explique en la asesoría la manera de insertar las fórmulas.
			Establecer un paso a paso definido del diseño y la manera de ejecución de las estrategias.	Talento Humano	0%	Lograr la identificación de tiempos y procesos en la ejecución de los planes estratégicos.	Cada 2 Meses	Personal de talento humano	Procesos	Revisión cumplimiento o fechas de diseño

			Definir los mecanismos compensatorios tales como: Reconocimiento de méritos, Empleado del mes, etc.	Talento Humano	0%	Aplicación y puesta en marcha de 3 mecanismos compensatorios de salario emocional.	Mensual	Asignación de 2 millones de pesos mensuales para la ejecución de los mecanismos de compensación vigentes	Compensación	Cantidad de compensaciones realizadas
	Formular estrategias de compensación para contratistas		Analizar la viabilidad y los mecanismos más ajustables con respecto a las necesidades .	Talento Humano	0%	en 4 meses contar con la aplicación y puesta en marcha de los mecanismos compensatorios que más favorezcan.	4 meses	Personal capacitado en el tema.	Análisis	cantidad de mecanismos de compensación implementados

TITULO					PLAN DE COMPENSACIÓN EMOCIONAL PARA TALENTO HUMANO VINCULADO POR OPS EN LA ALCALDÍA DE SANTA MARTA.					
OBJETIVO GENERAL					OBJETIVO GENERAL DEL TRABAJO					
GENERALIDADES									INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	
VISIÓN FUTURO	LINEA EST.	PLAN-PROGRAMA-PROYECTO	ACCIÓN	RESP.	L.B	META	TIEMPO	RECURSO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA DE CALCULO
La Alcaldía de Santa Marta, buscara fortalecer el sistema de compensación para contratistas de la Secretaría de	Asumir nuevas estrategias de compensación que se acomoden a un bajo presupuesto	Fomentar la Motivación a través de mecanismo como el reconocimiento de méritos.	Escoger el empleado del mes por su compromiso institucional	Talento Humano	0%	Reconocer y exaltar mensualmente la buena labor de los empleados que lo han ganado a través de su compromiso.	Cada mes	Destinar un incentivo mensual para el reconocimiento a empleado del mes.	Acción	Esto lo dejaremos en blanco para que nos explique en la asesoría la manera de insertar las fórmulas.

Planeación		motivación permanente a través del reconocimiento de las buenas funciones desempeñadas.	Talento Humano	0%	Incentivar y valorar mensualmente la buena ejecución de las actividades y brindar acompañamiento para los empleados menos productivos.	Mensual	Personal de talento humano	Procesos	Cantidad de reconocimientos entregados
	Establecer convenios interinstitucionales	Creación de convenio directo con entidades educativas para la formación y la capacitación	Sec. planeación	0%	Tener en 6 meses creados 2 convenios para la puesta en marcha de los sistemas de capacitación.	6 meses	Acercamiento del personal hasta las entidades educativas	Capacitación	Cantidad de convenios creados en seis meses

		Mantener la mejora continua y permanente de las funciones desempeñadas a través de la actualización de conocimientos por medio de plataformas y bases de datos.	Secretaria de planeación	0%	identificación de las mejores plataformas y bases de datos didácticas para la ejecución del proceso del aprendizaje organizacional.	cada 3 Meses	Bases de datos, acceso a internet y medios audiovisuales, material didáctico.	Actualización	Cantidad de plataformas adquiridas
--	--	---	--------------------------	----	---	--------------	---	---------------	------------------------------------

CAPITULO 4: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

4.1 Conclusiones

A través del análisis y estudio del presente caso se encuentra gran material que deja en evidencia la importancia no solo de la motivación y de las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, si no de toda una estructura de compensación que garantice el bienestar físico y emocional de los colaboradores dentro de esta.

La alcaldía de Santa Marta en lo relacionado al área de talento humano se encuentra debidamente estructurado, generando para los colaboradores vinculados por medio de actas de nombramiento un plan estratégico que abarca la planeación de estratégica de actividades y a su vez la ejecución de las mismas, sin embargo, para el personal vinculado por medio de OPS la realidad es completamente distinta, existiendo un sesgo entre lo que debería ser y lo que es. Estos últimos dentro de la organización no cuentan con beneficios debidamente establecidos en ninguno de los frentes de dicha planeación.

Entendiendo la Planeación estratégica del Talento Humano que lleva a cabo la Alcaldía y que esta solo se enfoca en los funcionarios vinculados por actas de nombramiento, existe gran desigualdad generando esto una alta desmotivación que impide en ocasiones la continuidad de las labores y la permanencia de los contratistas, generando esto un impacto negativo al momento del cumplimiento de las metas.

4.2 Recomendaciones

Como recomendación principal se manifiesta la importancia de iniciar con una socialización sobre los términos relacionados con compensación para que los colaboradores inicien a crear un relacionamiento directo con dicho termino y a su vez le sea permitido de allí en adelante la recepción de los mecanismos a implementarse dentro de la Secretaría de Planeación.

Se recomienda a los directivos encargados del reclutamiento implementar estrategias que permitan aprovechar el tiempo de ejecución de los contratos para otorgarle a los contratistas beneficios tales como capacitaciones, charlas, bonos, entre otros.

A su vez, es importante la interacción permanente con los contratistas para conocer de primera mano sus necesidades dentro de la organización, recomendando hacer encuesta de satisfacción periódicamente para a partir de ello trazar una línea de acción ya sea modificando el plan existente o sometiendo a consideración nuevas ideas.

4.3 Lecciones aprendidas

Durante el desarrollo del estudio del caso fueron muchas las lecciones aprendidas, entre ellas la de reconocer la importancia de la participación para conocer de primera mano las opiniones de los directos implicados en la problemática y no lanzar inferencias que puedan sesgar cualquier tipo de información. Por otra parte el trabajo en equipo es de vital importancia para mantener una sincronía y poder llevar a cabo cualquier actividad.

REFERENCIAS

Álvarez. (1985). Universidad Sergio Arboleda. Consultado en:
<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/981/Analisis%20del%20impacto%20de%20la%20compensacion%20y%20beneficios%20en%20procesos.%20gestion%20humana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Carrillo, J. (2016). El salario emocional y la productividad de la empresa Comercializadora P.S. Ecuador: Universidad central de ecuador. Tomado de:
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7550/1/T-UCE-0007-411i.pdf>

Clavijo. (2020). Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano. Obtenido de
 file:///C:/Users/HP/Downloads/PROGRAMAS%20DE%20COMPENSACION%20Y%20SU%20IMPACTO%20EN%20LA%20MOTIVACION%20LABORAL%20.pdf

Contrato de prestación de servicios (2020, noviembre 25). Recuperado de
https://www.gerencie.com/contrato-de-servicios.html#Naturaleza_del_contrato_de_prestacion_de_servicios

Decreto 785 de 2005. Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004. D.O 45855 de marzo 19 de 2005

Diccionario de economía; recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/diccionario/sector-publico>.

Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). Comportamiento organizacional: Gestión de personas y organizaciones. (9ª Ed) México: Cengage Learning Editores.

Herzberg, F. (1968). Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus empleados? *Harvard Business Review*, 46(1), 13-22.

Jiménez. (2007). Universidad Sergio Arboleda. Obtenido de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/981/Analisis%20del%20impacto%20de%20la%20compensacion%20y%20beneficios%20en%20procesos.%20gestion%20humana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Juárez, R. A. (2013). Administración de la compensación sueldos salarios y prestaciones 2da edición. MEXICO: PERASON. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/8b6446e4bc766d7b63f03b4170474e49.pdf>

Ley 80 de 1983. Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. Octubre de 1993.

Ley 909 de 2004. Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. 23 de septiembre de 2004. D.O 45.680.

Madero, S.M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta universitaria*, 29, e2153. Epub 11 de septiembre de 2020. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>

Paredes. (2006). Salario emocional y su relación con el rendimiento laboral. Arequipa Perú: Universidad Católica San Pablo. Obtenido de

http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15473/2/TER%C3%81N_RUELAS_JUA_TRA.pdf

Alcaldía Distrital de Santa Marta; Plan estratégico de Talento Humano 2021; Alcaldía Distrital de Santa Marta; 2021. Recuperado de

https://www.santamarta.gov.co/sites/default/files/plan_estrategico_de_talento_humano_2021.pdf

vare. (1985). *UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA*. Obtenido de

<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/981/Analisis%20del%20impacto%20de%20la%20compensacion%20y%20beneficios%20en%20procesos.%20gestion%20humana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Clavijo. (2020). *INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO*.

Obtenido de

<file:///C:/Users/HP/Downloads/PROGRAMAS%20DE%20COMPENSACION%20Y%20SU%20IMPACTO%20EN%20LA%20MOTIVACION%20LABORAL%20.pdf>

Jimenez. (2007). *UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA*. Obtenido de

<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/981/Analisis%20del%20impacto%20de%20la%20compensacion%20y%20beneficios%20en%20procesos.%20gestion%20humana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Juárez, R. A. (2013). *Administración de la compensación sueldos salarios y prestaciones 2da edición*. MEXICO: PERASON. Obtenido de

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/8b6446e4bc766d7b63f03b4170474e49.pdf>

Padilla, K. (2016). “El Salario Emocional y su influencia en la Motivación Laboral de los servidores y trabajadores públicos del Instituto Nacional de la Meritocracia”. Ecuador: Universidad Central del Ecuador. Tomado de:
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7319/1/T-UCE-0007-392i.pdf>

Paredes. (2006). *salario emocional y su relacion con el rendimiento laboral*. Arequipa Peru: Universidad Catolica San Pablo. Obtenido de
http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15473/2/TER%C3%81N_RUELAS_JUA_TRA.pdf

Rocco. (2009). “*Trabajo de investigación: salario emocional y su*. Arequipa Peru. Obtenido de
http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15473/2/TER%C3%81N_RUELAS_JUA_TRA.pdf

Rodríguez Ortega de Peña, N. (2020). El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 141-149.

Vasquez. (2019). Salarios emocionales: Colombia es uno de los países con peor satisfacción laboral. *Plaza Capital*, 1. Obtenido de <https://plazacapital.co/el-monedero/4036-salarios-emocionales-los-conoce#:~:text=Es%20el%20planteamiento%20de%20una,laboral%20y%20el%20bienestar%20emocional.&text=Es%20decir%20que%2C%20por%20cada,laboral%2C%20se%20recuperan%201.500%20pesos>.

Velandi, M. (2001). *Universidad Piloto de Colombia*. Obtenido de
file:///C:/Users/HP/Downloads/00002259.pdf

ANEXOS**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN**

La siguiente encuesta está dirigida para los contratistas de la Secretaría de Planeación de la Alcaldía de Santa Marta, con el fin de medir la satisfacción laboral con relación a los sistemas de compensación establecidos en la organización, como instrumento para estudio de caso de la especialización en Gerencia del Talento Humano de la Universidad Jorge Tadeo Lozano.

Para esta sección de la encuesta deberá marcar una única opción

1. ¿Tiene usted relación con el término Salario emocional?
oSi
oNo
2. ¿Qué tan importante considera usted que es la motivación en la empresa?
oMucho
oPoco
oEs Indiferente
3. ¿Cómo valoraría los beneficios actuales que le entrega la organización con relación a los funcionarios de planta?
oPor debajo del promedio
oA la medida del promedio
oPor encima del promedio
4. ¿Qué tan motivado se siente al día de hoy?
oMucho
oPoco
oNada
5. ¿Con que frecuencia siente usted que la alcaldía lo motiva?
oSiempre
oCasi siempre
oNunca

En la siguiente sección, podrá escoger uno o mas respuestas.

6. ¿Cuál de los siguientes mecanismos de compensación has recibido por parte de la alcaldía? Puede seleccionar uno o más ítems según considere.

- Días de compensación
- Capacitaciones en determinadas áreas
- Bonos de redención
- Espacios de distracción dentro de la empresa
- Entrenamiento laboral
- Reconocimientos públicos
- Bonificaciones salariales
- Independencia y autonomía
- Otros ¿Cuáles?: _____

Las siguientes preguntas deberán ser contestadas por escalas, donde 1 es la calificación mas baja y 5 la mas alta.

	1	2	3	4	5
7. ¿Se encuentra usted satisfecho con las oportunidades de crecimiento que le brinda la organización?					
8. ¿Cuenta en su puesto de trabajo con las herramientas necesarias para realizar de manera adecuada su trabajo?					
9. ¿Se siente usted valorado por su organización?					
10. ¿Su jefe inmediato le comunica de forma clara y precisa las expectativas desde su puesto de trabajo?					
11. ¿Siente usted que el clima organizacional de su lugar de trabajo es satisfactorio?					
12. ¿Su equipo de trabajo le apoya e inspira en la realización de sus actividades?					