

El salario emocional: estrategia de comunicación interna

Secretaría de Productividad y Competitividad

Gobernación de Antioquia

Liliana Yasmín Sánchez Carmona

Trabajo de grado para optar al título de Comunicadora- Periodista

Asesora:

Luisa Fernanda Pulgarín Restrepo

Especialista en Alta Gerencia

Corporación Universitaria Lasallista

Facultad de Ciencias Sociales y Educación

Comunicación y Periodismo

Caldas- Antioquia

2012

Tabla de contenido

Resumen	6
Abstract	6
Objetivos	9
Objetivo general	9
Objetivos específicos	9
Justificaciones	10
Impacto científico y tecnológico	10
Impacto social y económico	11
Marco teórico	12
Fundamentación.....	12
Los programas de incentivos en organizaciones públicas y privadas	19
Implementación y modelos en diferentes países	22
Implementación en diferentes compañías del mundo	23
Casos colombianos de aplicación de salario emocional	23
Marco Legal	26
Metodología	28
Resultados y análisis de trabajo en equipo en la Secretaría de Productividad y Competitividad.....	30
Análisis de los resultados	31
Análisis por Dirección	39
Sugerencias y Recomendaciones de los encuestados.....	42

Cumplimiento de objetivos	44
Conclusiones	46
Recomendaciones.....	48
Apéndices.....	53

Lista de gráficos

Gráfico 1 ¿Considera que la secretaria es articulada y todos se apoyan entre sí?.....	32
Gráfico 2 ¿Está enterado de los proyectos que se realizan dentro de la dependencia y sabe como contribuir al desarrollo de estos?.....	33
Gráfico 3 ¿Cree que desde la Secretaría se promueve el trabajo en conjunto?.....	34
Gráfico 4: ¿Usted hace algún esfuerzo por relacionarse con los compañeros de trabajo y apoyarlos en sus diferentes actividades?.....	35
Gráfico 5: Para usted es más fácil lograr un objetivo:.....	36
Gráfico 6: ¿Cree usted que para realizar sus funciones es necesario el acompañamiento de más personas?.....	37
Gráfico 7: Cuando trabaja en equipo usted:.....	38
Gráfico 8: ¿Le gustaría desarrollar más proyectos en conjunto?.....	39
Gráfico 9: Considera que el Director de Ciencia, Tecnología e Innovación, propicia:....	40
Gráfico 10: Considera que el Director de Desarrollo Sectorial y Proyectos Productivos, propicia:.....	41
Gráfico 11: Considera que la directora de Turismo, propicia:.....	42

Apéndices

Apéndice A. Encuesta.....	54
Apéndice B. Beneficios salario emocional.....	58
Apéndice C. Evidencias trabajo de práctica.....	62
Apéndice D Entérate	
Apéndice E Buenas Prácticas	

Resumen

El salario emocional es una de las principales herramientas de comunicación interna que tiene que ver con todo aquello que no es monetario, pero que importa al momento de impactar positivamente en el empleado y en el clima laboral, por lo tanto este trabajo es una aproximación a éste tipo de salario desde las percepciones encontradas a través de una encuesta y observación directa realizadas en la Secretaría de Productividad y Competitividad de la Gobernación de Antioquia, donde se pretende proponer un plan de implementación para fortalecer el clima laboral en ésta dependencia a raíz de las percepciones de sus integrantes.

Abstract

The emotional salary is one of the main tools of internal communication that has to do with anything that is not money, but who cares when positively impact the employee and the working environment, therefore this paper is an approach to this type of salary from the perceptions found through a survey and direct observation conducted in the Department of Productivity and Competitiveness of the Government of Antioquia, which aims to propose an implementation plan to strengthen the working environment in this unit following the perceptions of its members.

Palabras claves: comunicación, salario emocional, clima laboral.

Las organizaciones son sistemas abiertos de cooperación entre personas que trabajan para alcanzar unos objetivos determinados, de ahí que sea necesario entender que el manejo eficiente de la comunicación interna es la base para alcanzar la productividad y la competitividad.

Así como las organizaciones esperan de las personas enfoques en la misión, en las metas, en el trabajo en equipo, y en muchos otros aspectos, las personas buscan de una organización un lugar excelente para trabajar, que se ve reflejado en el bienestar y en los diferentes mecanismos que utilice la empresa para incentivar la motivación en el trabajo.

Aparece, el concepto de salario emocional como un aporte a la comunicación interna para mejorar aspectos relacionados con el clima y la motivación de las personas en su ambiente laboral.

La idea es lograr que, a través de una propuesta de salario emocional, se articulen el bienestar del funcionario junto con sus labores, para así llegar a un desarrollo competitivo de la Secretaría, donde los funcionarios tengan un equilibrio entre su vida emocional y laboral.

Actualmente las empresas están muy interesadas en encontrar diferentes estrategias que propicien la proactividad en su recurso humano, por lo tanto elaborar programas de desarrollo humano mejora la calidad de vida del servidor.

Durante esta investigación el trabajo en equipo se convirtió en una de las líneas más influyentes para abordar el salario emocional desde una propuesta guiada por las percepciones de las personas que integran la Secretaría de Productividad y Competitividad.

La elaboración de este proyecto se convierte en un apoyo al Plan de Desarrollo de la Gobernación de Antioquia y a sus planteamientos en comunicación organizacional. Finalmente es una herramienta para mejorar el clima organizacional, la satisfacción y la motivación de los

colaboradores de una manera global, aunque inicialmente esté planteado solo para la Secretaria de Productividad y Competitividad.

Objetivos

Objetivo general

Proponer un plan de implementación del salario emocional, como estrategia de comunicación interna, con el propósito de fortalecer el clima laboral de la Secretaría de Productividad y Competitividad de la Gobernación de Antioquia.

Objetivos específicos

Identificar a través de la elaboración de una encuesta, las percepciones de los funcionarios de la Secretaría de Productividad y Competitividad sobre el clima laboral, con el ánimo de sondear los niveles de aceptación de una política de salario emocional en esta dependencia.

Realizar un proceso de referenciación, no sólo a partir de un marco conceptual, sino de la búsqueda de casos reales donde se aplique este concepto en empresas públicas y privadas, para hacer una propuesta viable y pertinente en términos de la estrategia de salario emocional.

Proponer en el plan una serie de políticas, criterios y actividades que promuevan la inclusión y participación, apuntándole a mejorar el clima interno de la Secretaría de Productividad y Competitividad.

Elaborar un listado de los posibles beneficios que incluirá el modelo de salario emocional, al cual se sumarán una serie de orientaciones y recomendaciones para que pueda ser implementado en un mediano plazo por las directivas de la Secretaría de Productividad y Competitividad

Justificaciones

Impacto científico y tecnológico

La comunicación, entendida como el proceso social más importante que impacta a todos los públicos, debe ser un staff dentro de las organizaciones, pues, a través de ésta se influye en las opiniones de las personas y fluyen los mensajes de manera formal o informal.

Por lo tanto, en el desarrollo del proyecto, es muy importante identificar aquellos canales de comunicación que puedan servir como base para mejorar el clima organizacional, que si bien es, un tema bastante amplio puede ser tratado a partir de diferentes estrategias como lo es la aplicación del salario emocional y tácticas que permitan impactarlo de manera positiva.

El periodismo llega como complemento a los objetivos propuestos que están enfocados en la comunicación, pues, influye en la manera de buscar la información, redactarla y presentarla a las personas bajo los principios de veracidad, datos relevantes, textos cortos y llamativos.

Mediante la comunicación y el periodismo, se pueden identificar aquellas percepciones de las personas que se convierten en la base para desarrollar las actividades de integración y los beneficios del salario emocional.

Así como los ciudadanos necesitan estar informados a través de los medios masivos de lo que pasa en su entorno, los colaboradores de las empresas necesitan herramientas de comunicación e información interna que faciliten su integración y propicien un espacio laboral de retroalimentación y conocimiento.

El hecho de acercarse a los colaboradores y propender por su bienestar e inclusión en los procesos, es un tema que abarca de una manera más completa la comunicación y el periodismo como fenómenos sociales.

Impacto social y económico

Las personas son el principal recurso con el que cuentan las empresas y por eso se hace necesario que el talento humano encuentre en su espacio laboral oportunidades para satisfacer sus necesidades en los diferentes niveles.

Implementar este tipo de estrategia para impactar positivamente en la motivación de los colaboradores ayuda también a mejorar los procesos y los proyectos que se están adelantando desde la Secretaría.

Un empleado que quiera a su empresa, hará las cosas con mayor sentido de pertenencia y apropiación; todo esto se verá reflejado en la ejecución de sus actividades, posibilitando que se reduzca el tiempo y se logre mayor productividad.

Transmitirles a los funcionarios que son parte importante de la empresa, de sus proyectos y de todo lo que implica el puesto de trabajo, genera un ambiente de familiaridad que termina por impulsarlos a alcanzar metas y utilizar bien todos los recursos del entorno laboral.

El proyecto es un aporte a la Secretaría en temas de articulación, buenas relaciones interpersonales y mejoras en el clima laboral.

Marco teórico

Fundamentación

La comunicación interna es una de las áreas que más impactan dentro de la organización, puesto que tiene como objetivo la generación de estrategias que permitan llevar la información a los diferentes colaboradores, de igual forma está enfocada en el talento humano y en la importancia de manejar buenos canales de comunicación para lograr en los empleados una vinculación desde lo personal y desde lo profesional con su lugar de trabajo.

Los recursos humanos son la pieza clave de muchas empresas en cualquier sector. En el nuevo escenario económico las ventajas competitivas de las empresas radican en el talento colectivo de sus personas y en éste aspecto el clima se convierte en una ventaja comparativa.

Por eso debe haber una conciliación de los objetivos de la empresa con las necesidades e intereses de los trabajadores, además debe existir un conjunto de prácticas en la gestión del personal. Múltiples estudios demuestran el impacto positivo de dar incentivos, invertir en la formación y organizar el trabajo en equipo para alcanzar resultados empresariales. Esto se logra, manteniendo un canal de comunicación abierto con los empleados que permita conocer sus preocupaciones. (Bonache,2002)

Dentro de la comunicación interna, el manejo del clima organizacional es uno de los aspectos que más llama la atención de la gestión de los comunicadores dentro de las empresas, Chiavento en su libro Administración de Recursos Humanos dice que el ambiente interno que existe entre los miembros de la organización, esta íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El clima organizacional es favorable cuando propicia satisfacción

a las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral y es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades.

En la Secretaría de Productividad y Competitividad de la Gobernación de Antioquia la comunicación interna ha pasado a un segundo plano, pues, es evidente que la comunicación en el sector público se maneja más para la parte externa, puesto que, se deben evidenciar todos los procesos y proyectos que se adelantan en pro de la comunidad antioqueña. Cabe mencionar que sí bien, el sector público está más enfocado en comunicar lo que se hace a sus públicos externos, debe haber una nivelación con los programas que se adelantan para los funcionarios, pues, son estos los que con sus ideas impactan directamente el progreso de Antioquia.

El espacio laboral, es el lugar donde muchas personas pasan gran parte de su tiempo, y como lo afirma el Consultor de Marketing Abad,

Para el empleado el sueldo ya no es lo más importante, y lo que se denomina como salario emocional viene a ser un factor clave en la satisfacción del empleado. Mientras que un sueldo puede ser mejorado por la competencia, el factor emocional es lo que realmente lo diferencia y el que consigue que los empleados sean leales a la misma. Uno de los grandes desafíos de las empresas es conseguir despertar el compromiso de su gente y ver qué es lo que motiva realmente a cada uno. (Ramírez,2011).

En la Secretaría, los funcionarios piensan que el sueldo es bueno, pero que faltan espacios de relaciones interpersonales, y de motivación para estar contentos, satisfechos y cómodos en su puesto de trabajo. El salario emocional puede apuntar a fomentar la relación de la Secretaría y sus funcionarios

En un curso dictado por Huertas Consulting se habló de la influencia de la comunicación interna en la aportación al salario emocional y surgió que una buena comunicación interna informal, es clave en la formación y afianzamiento del salario emocional en los empleados, teniendo en cuenta que debe haber una buena retribución económica y que la empresa aparte de esto ofrece seguridad y estabilidad en el puesto de trabajo y en las funciones, ahí sí se empieza a desarrollar todo lo referente al salario emocional.

Durante el curso se definió el salario emocional como todas aquellas características que acompañan al salario en euros y que pueden llegar a configurar toda una manera de entender la vida dentro de un trabajo.

“Salario emocional es sentir que, cuando te hacen una buena oferta desde alguna empresa del exterior, bien de la competencia o sin que sea de la competencia, es como si tuvieras unas cadenas invisibles, que te “atan” a esa organización.” (Consulting Huertas, 2012).

La comunicación es un factor fidelizador del cliente interno que apoya la implementación del salario emocional dentro de las organizaciones, y que aunque es un tema muy nuevo, existen unos estudios que demuestran los logros que se pueden alcanzar a través de éste. La viabilidad de la propuesta consiste en optimizar la gestión en las organizaciones a través de su talento humano, logrando gente feliz, personas que hacen su trabajo porque les gusta y porque encuentran una compañía que se preocupa por ellos y por sus familias.

En un estudio realizado por el Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA Especialización en Mercadeo Estratégico, sobre la implementación del salario emocional se destaca que el salario emocional como concepto no es conocido por el colaborador. Sin embargo, algunos de los factores que componen dicho concepto sí son reconocidos. En el estudio se

evidencia que las principales razones para continuar trabajando en la compañía actual son la formación y desarrollo profesional, seguido por la oportunidad de obtener una buena proyección laboral. Es importante resaltar que factores como la remuneración económica y la marca reconocida en el sector, tienen una participación importante al momento de tomar la decisión de mantenerse en la compañía. (Gómez,2011)

En el mismo estudio se identificó que para las personas de 18 a 24 años de edad, el factor económico pasa a un segundo plano y factores como la formación y el desarrollo profesional se convierten en su prioridad, mientras que para las personas entre los 35 y 40 años el comportamiento es totalmente contrario, porque priman factores como la relación con los cargos superiores y el sitio de trabajo.

Los anteriores beneficios se convierten en los elementos del salario emocional que tiene en cuenta el trabajador para permanecer en las empresas del sector creativo en Colombia. Se destacan: Reto y desarrollo profesional, ambiente de trabajo e incentivos al crecimiento personal.

Todo esto apunta a mejorar el comportamiento organizacional, la motivación y la satisfacción en el cargo.

En la Universidad de Chile, también se desarrolló un estudio sobre el tema denominado “Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica”. En la investigación, se obtuvieron resultados muy interesantes sobre la manera en la que el salario emocional contribuye a la satisfacción laboral y a la retención de empleados, puesto que, ayuda a que las personas estén alineadas y contentas en sus roles laborales.

“Un sujeto insatisfecho no solo cuesta a la empresa en rendimiento, calidad y cantidad, sino que todo esto se traduce en factores económicos, pues existe mayor posibilidad de que

cometa errores, se accidente, o se ausente de su trabajo, siendo la empresa quien deberá pagar el costo de la insatisfacción”. (Rocco Cañón, Satisfacción laboral y salario emocional, 2009).

Por eso el salario emocional como estrategia de comunicación interna apunta a un desarrollo organizacional, donde se potencializan los recursos humanos y se facilitan las condiciones para que las personas puedan encontrarse como individuos y desarrollar sus metas y las de su lugar de trabajo.

Los empleados satisfechos, por el contrario buscan la excelencia y la calidad, no huyen de su trabajo y tienen una actitud positiva, ya que se sienten importantes y considerados dentro de la organización. Las medidas de inclusión y promoción de la motivación que se apliquen en el puesto también corresponden a un cambio cultural que se debe dar dentro de la organización.

En otra investigación realizada en Bogotá por Ramírez (2011) sobre salario emocional, se buscó identificar los beneficios y los factores del macroentorno en Colombia. Alrededor del tema, se destaca dentro de la investigación que actualmente uno de los líderes mundiales en la investigación y aplicación de la temática de la calidad de vida laboral es España.

Una aproximación al concepto de salario emocional según el estudio, contemplaría: “todas aquellas razones no monetarias por las que la gente trabaja contenta, lo cual es un elemento clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos” (Temple, 2007). Por otro lado, el salario emocional implica dar “la oportunidad para que las personas de todo nivel se sientan inspiradas, escuchadas, consideradas y valoradas como parte de equipos; de los cuales se sienten orgullosos de pertenecer, de crecer, desarrollarse y ser cada vez más empleables” (Temple, 2007).

También sobresalen cuatro componentes del salario emocional:

1. Condiciones suficientes para trabajar a gusto.
2. Condiciones ambientales del espacio de trabajo.
3. Compañerismo en las relaciones laborales.
4. Conciliación de trabajo y familia.

Existen una serie de beneficios que ayudan a incrementar el nivel de productividad y competitividad de la empresa. Básicamente se traducen en una palabra: “motivación”, y son:

Reconocimiento personal y laboral: demostrar aprecio por los empleados que realizan una buena labor, evitando que se vayan porque no se les reconoce su trabajo.

Incentivar a las personas: permitir y alentar a los trabajadores a que aporten a la empresa sus talentos y evitar la postura de esperar las indicaciones sobre lo que deben hacer.

Cultura y valoración del Compromiso Mutuo: socializar y lograr coherencia de los valores proclamados en la organización, como ejemplo puede tratarse del valor el respeto.

Planificación del trabajo: socializar entre los participantes del equipo, las actividades a realizar con el debido tiempo, a fin de brindar estabilidad y organización.

El Instituto Great Place to Work publicó cinco características principales de las mejores empresas para tomar la elección de trabajar en ellas, y que también condicionan parte del comportamiento de los empleados. En el abanico de características deseables para tener un lugar anhelado para trabajar se encontró:

- Los profesionales confían en sus jefes y son creíbles, lideran.
- Los empleados sienten que reciben un trabajo justo independientemente de su posición en la empresa.

- Los trabajadores son tratados como personas y no solo como empleados, en un ambiente de respeto en el que se mantiene un margen de comprensión ante los errores.
- Los empleados están orgullosos de lo que hacen y les gusta ir a trabajar.
- Existe camaradería con los compañeros”, es decir, el equipo percibe un entorno familiar y prevalece el compañerismo.

Es importante resaltar como lo expone Montserrat Ventosa en la revista Capital Humano (2008) que las estrategias de recursos humanos basadas en los tradicionales estilos de motivación se están modificando por la necesidad de captar lo mejor del talento humano y por eso se proponen diferentes elementos como hacer que el trabajo tenga un sentido, dar responsabilidades, crear un entorno que fomente la diversión y la creatividad, fomentar el equilibrio de la vida personal y profesional.

Muchas grandes compañías están enfocadas en la línea de: “Nuestro capital humano es la clave de nuestro éxito y lo que nos hace realmente competitivos”, pero muchas de ellas no actúan en consecuencia con esta verdad. En la Revista Capital Humano mencionan los aspectos de ésta línea que marcan la diferencia. Hablan de tratar a los empleados como contribuyentes respetados, comunicándoles todo lo que ocurre en la organización de manera transparente, los jefes deben apuntar a mejorar sus capacidades de coaching, la empresa debe entender las motivaciones de sus empleados tan bien, como entiende las de sus clientes.

Las actividades de coaching o liderazgo, están enfocadas en promover el trabajo en equipo y el liderazgo personal para formar líderes con calidad y movilizarlos hacia el éxito de las empresas, el coaching facilita la adaptación a los cambios, fomenta los valores de la empresa, estimula a las personas, renueva las relaciones interpersonales, apunta a mejorar la comunicación y descubre la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos.

En una entrevista realizada al director de Recursos Humanos de Deutsche Bank, Fernando Olalla, dijo que uno de los retos al que se enfrenta el sector empresarial actualmente es captar y retener el talento, así como favorecer la conciliación de la vida personal y profesional de lo empleados estas actuaciones contribuyen a una mejor identificación con la empresa, un mayor conocimiento del grupo y un incremento en su motivación. A una mayor satisfacción personal, un mejor desarrollo de las actividades profesionales.

Los programas de incentivos en organizaciones públicas y privadas

En todas las organizaciones se requieren recursos materiales, físicos y humanos para alcanzar los objetivos, estos últimos están conformados por personas que integran trabajo, talento y creatividad.

Las empresas públicas trabajan en función de lograr beneficios de nivel social, educativo, cultural, siendo gerenciadas por entidades gubernamentales nacionales o regionales. Las privadas tienen un fin lucrativo.

“Son muchos los factores que inciden sobre el personal o recurso humano, primeramente porque el hombre presenta algunas características en su comportamiento organizacional, tales como proactividad, socialización, manifestación de necesidades, para ello percibe, evalúa, piensa, elige, y manifiesta capacidades, en fin, es un ser complejo. Aunado a esto, existen diferencias entre los objetivos empresariales e individuales, los cuales deben armonizarse para lograr el éxito”.

En efecto, los beneficios que el individuo aspira de la organización son canalizados por ésta a través de las políticas de remuneración y compensación, además de otros tipos de incentivos, destacándose el salario, aspecto fundamental en la relación de trabajo.

Los programas de incentivos dependen de cada institución y abarca los aspectos financieros y no financieros, directos e indirectos de la remuneración, que buscan motivar al trabajador para que continúe aportando su máxima eficiencia a la empresa.

El objetivo de los programas de incentivos es crear un sistema de recompensas equitativas para la organización y los trabajadores, para su implementación. Chiavenato (2000), señala que éstos “deben ser adecuados, equitativos, eficientes en costos, seguros y aceptables para los trabajadores”. De esta manera, se alcanzará el equilibrio y éxito de la organización en cuanto a políticas de remuneración y planes de incentivos, los cuales se ven fortalecidos cuando se considera al trabajador como el elemento fundamental de la misma.

Los sistemas de reconocimientos y recompensas que se otorgan al personal de una empresa pública o privada permiten que se premie las conductas positivas en los miembros de una organización.

- **Sueldos:** beneficio de tipo económico, punto básico de la remuneración y viene representado por el dinero que recibe el trabajador por los servicios prestados a la institución.
- **Bonos:** Son otro tipo de beneficios económicos, representados por primas anuales, pensiones, complementos de sueldos, bonificaciones, planes de préstamos, reembolso de servicios médicos y medicinas.

- **Beneficios no económicos:** Son otorgados por medio de apoyo a la comodidad y seguridad del trabajador, tales como servicio de comedor, guarderías, asistencia médica y odontológica, entre otros.
- **Apoyo Social:** busca brindar seguridad y comodidad al trabajador y su grupo familiar, como medio de que dedique todo su esfuerzo y atención a sus tareas y responsabilidades laborales, y se corresponden con los beneficios no económicos que contemplan los planes de incentivos. Estos beneficios a su vez pueden ser de tres tipos:

· *Asistenciales* : Buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas, tales como: Asistencia médica - hospitalaria, asistencia odontológica, seguro de accidentes.

· *Recreativos*_: condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.

· *Supletorios*: Pretenden brindar al trabajador facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida, como por ejemplo: transporte, comedor en el trabajo, estacionamiento, horarios móviles, cooperativas de consumos, agencias bancarias en el lugar de trabajo.

- **Adiestramiento:** el adiestramiento puede constituir también un incentivo importante para el trabajador ya que de esta forma la propia organización le brinda la oportunidad de prepararse más adecuadamente para las funciones que desempeña.” (Ramírez, 2006).

Implementación y modelos en diferentes países

Para profundizar un poco más, sobre el tema, se mostrará la implementación de algunos componentes del salario emocional en diferentes países:

- En España el plan Concilia, dirigido el sector público, permite la flexibilización horaria para aquellos que tiene hijos menores de 12 años.
- En Holanda, a partir de los años noventa, se cubrió a los empleados de medio tiempo con la misma seguridad social de aquellos de tiempo completo. Esto con miras a que las mujeres pudiesen atender, tanto a sus hijos como su vida laboral.
- La Comisión Europea declaró que la flexibilización de horarios laborales beneficia, no solo a los trabajadores, sino también a los empresarios.
- En Europa, cerca de 160 compañías han obtenido la certificación de “Empresa Familiarmente Responsable”, tras desarrollar procesos de autoevaluación, diseño y planeación, medición y seguimiento, implantación y auditoría. La fundación creó hace siete años la certificación, bajo la Norma 1000, de “Empresas Familiarmente Responsables” (EFR).
- En Estados Unidos, en octubre pasado, el presidente Obama manifestó que la flexibilidad de horarios no debe cobijar solo a las mujeres, puesto que los hombres también desean compartir más tiempo con sus hijos, al tiempo que en su concepto esto “afecta la competitividad económica del país” (eltiempo.com, 2011).

Implementación en diferentes compañías del mundo

A continuación encontraremos grandes compañías del mundo que utilizan técnicas del salario emocional:

Google: cuenta con una política de incentivos en temas laborales y de vivienda, hijos, políticas de calidad medioambiental, comida de calidad, conciliación con los hijos. Pero una de las que más llama la atención consiste en que los empleados preseleccionan a los de mejor desempeño, mediante la recomendación de una persona con talento y que valga la pena; recibe 1500€.

Microsoft: existe una política muy parecida a la de Google, uno de los aspectos más interesantes es que Microsoft fomenta que sus empleados blogueen y hablen de su trabajo por la red con una capacidad de acción y autocrítica excelente.

BBVA: ofrece, dentro de un sistema de retribución flexible, la posibilidad de acceder a servicios de seguro médico, *ticket* guardería, tarjeta restaurante y un bono anual sobre las acciones de la entidad financiera. Del mismo modo, ofrece productos complementarios al sistema de compensación personal, como vivienda, coche, amortización de préstamos con un 15% de descuento y amplias coberturas.

Alcatel: subvencionan el 100% del servicio de comedor.

IBM: ofrece un plan dental para ambos, empleados y familiares. El empleado está totalmente cubierto en salud por la empresa y ofrece descuentos para familiares

Casos colombianos de aplicación de salario emocional

Caso Contraloría General de la República

La Contraloría General de la República implementa un cambio en cuanto a las condiciones laborales de sus colaboradores; con tiempo flexible para empleados que tengan a cargo hijos menores de 18 años, buscando un mayor equilibrio entre trabajo y familia.

Estos empleados son madres que a futuro se acojan al esquema, pero también hombres viudos o divorciados. Concretamente el proyecto consiste en una reorganización del horario laboral para dichas mujeres y hombres, quienes iniciarán sus labores anticipadamente (en comparación con sus compañeros), en jornada continua y saldrán más temprano (eltiempo.com, 2011”).

Caso Yanbal

En Colombia la firma Yanbal –de carácter privado–, ofrece también la posibilidad de cumplir la jornada laboral bajo un esquema de horario flexible: inician sus labores en la mañana, en el horario que mejor se acomode al empleado a condición de que cumpla con las ocho (8) horas diarias de trabajo. En este caso, el 66% de los beneficiados son mujeres. Los que no pueden ajustarse al cambio de horario son compensados con días libres. (“eltiempo.com”, 2011).

Bancolombia

Actualmente, como ya se ha mencionado las empresas quieren adoptar el salario emocional como una estrategia de comunicación interna y por eso se trae a colación el titular de el periódico Portafolio del 7 de diciembre del 2012: “Bancolombia recortará jornada de trabajo, Así lo dio a conocer la Escuela Nacional Sindical (ENS), que destacó que ese acuerdo extraconvencional entre la cúpula de la entidad financiera y Sintrabancol y la Unión Nacional de Empleados Bancarios (Uneb) “tiene pocos precedentes en el país” y propende por el equilibrio entre el tiempo laboral y la vida familiar”. Este es un ejemplo de que las grandes empresas están

pensando seriamente en los beneficios de tener felices a sus colaboradores y aunque sea un proceso lento es importante plantearlo como una prioridad. (Portafolio 2012)

Marco Legal

Se debe tener en cuenta el aspecto legal para lograr establecer incentivos que se acomoden a las políticas de la organización y a las que se manejan actualmente desde los entes laborales, de igual forma, también pueden existir acuerdos legítimos que se hacen desde la ética y desde la dirección de las instituciones que no necesariamente se asocian con las normas establecidas por los organismos encargados del ámbito laboral.

Existen unas normas establecidas por la Organización Internacional del Trabajo entre las que se destacan:

- Igualdad en el trabajo
- Igualdad de género
- Distribución del tiempo del trabajador así: 8 horas de trabajo, 8 horas de descanso y 8 horas sociales o para la familia (el tiempo.com, 2011).

Dichas normas tienen que ver directamente con las necesidades del ser humano, tales como respeto, reconocimiento y equilibrio en la vida de la persona; afectando directamente su área emocional. Por este motivo inspiran la implementación de una política de recursos humanos que promueva el desarrollo y balance del aspecto emocional del trabajador; y es aquí en donde la herramienta de salario emocional surge como respuesta.

Otro concepto que se puede resaltar dentro de este marco es el de EFR (Empresa Familiarmente Responsable), un modelo que se encarga de certificar las interrelaciones existentes entre la RSE y la conciliación de la vida familiar y laboral, otorgada por la fundación Más familia después de un proceso de evaluación.

En Colombia existen actualmente 7 compañías que han logrado obtener la certificación de EFR: Human Capital, especializada en asesoría del recurso humano, Sacsa, la Sociedad Concesionaria del Aeropuerto de Cartagena, Tdm, Cisa, Compensar, Hospital Pablo Tobón, Gas Natural Colombia.

Metodología

Es una investigación de tipo cualitativo, porque, se enfoca en comprender fenómenos sociales y humanos apoyados en entrevistas, revisión documental y observaciones. Se realizará un estudio exploratorio que puede ser un punto de partida para otros proyectos.

La investigación, será apoyada por las personas que integran la Secretaría de Productividad y Competitividad de la Gobernación de Antioquia y como técnica e instrumento de recolección de datos se hará un modelo de encuesta, entrevista y observación.

La encuesta se realizará para conocer las diferentes apreciaciones de las tres direcciones (Turismo, Desarrollo Sectorial y Proyectos Productivos y Ciencia, Tecnología e Innovación), en cuanto al trabajo en equipo, el aporte de los directivos para incentivar este tema y las percepciones de los funcionarios de la Secretaría de Productividad y Competitividad sobre el clima laboral, con el ánimo de sondear los niveles de aceptación de una política de salario emocional en esta dependencia.

El cuestionario estará integrado por 11 preguntas distribuidas en 5 cerradas, 5 de varias opciones y 1 abierta dirigidas a los 35 funcionarios de la Secretaría; 8 de las preguntas serán elaboradas en temas de: cooperación, liderazgo, información, proyectos que se adelantan en la Secretaría y motivación para trabajar en equipo.

Con base en estas preguntas se logrará conocer aspectos y visiones de las personas que forman parte del talento humano, enfocados a la capacidad de relación con los compañeros y la motivación interna (individual) y externa (la que se propicia desde la dirección) para alcanzar un trabajo conjunto.

Algunas preguntas serán específicas para la dirección de cada área, con el fin de tener una visión más amplia de las diferentes percepciones que se generan en el ambiente laboral.

En el formato de la encuesta se creará un espacio para que las personas escriban sugerencias y recomendaciones al respecto, que se pueden convertir en las estrategias para mejorar el ambiente laboral y promover a través de éste la implementación de los incentivos.

Así mismo, por medio de la observación y de las entrevistas semiestructuradas a algunos funcionarios, se complementaran los resultados de la encuesta, pues es evidente que los individuos transmiten sus inconformidades y dificultades en el trabajo, con sus compañeros y sus grupos cercanos.

Resultados y análisis de trabajo en equipo en la Secretaría de Productividad y Competitividad

El análisis de trabajo en equipo se convierte en el insumo y la línea principal para la elaboración y la propuestas de los incentivos que puede tener el plan de salario emocional, debido a que las preguntas están enfocadas en conocer aspectos que afectan el comportamiento de las personas en su ambiente laboral y que se convierten en determinantes del clima.

Por lo tanto, conocer estos aspectos genera un acercamiento a las percepciones compartidas sobre las realidades del trabajo en la Secretaría que se convierten en el clima organizacional, un determinante clave en la productividad y la competitividad de las empresas.

El trabajo en equipo se es una de las herramientas fundamentales para lograr los objetivos de las organizaciones, pues, acerca a la efectividad, a la eficiencia y al buen desempeño de los colaboradores.

Trabajar en equipo, requiere de una actitud positiva, además, de entender y valorar las apreciaciones del otro, con el fin de consolidar ideas que sirvan como base para desarrollar un proyecto o crear uno nuevo, el trabajo en conjunto tiene mayores resultados que un trabajo independiente.

Es importante entender, que las empresas esperan de las personas un enfoque en su direccionamiento estratégico y en muchos aspectos, dentro de los que se destaca el trabajo en equipo; lograr sinergia laboral se convierte entonces, en un compromiso por parte de los directivos y de los mismos funcionarios.

Dentro de la Secretaría de Productividad y Competitividad de la Gobernación de Antioquia, se realizó una encuesta virtual para conocer las diferentes apreciaciones de las tres

direcciones (Turismo, Desarrollo Sectorial y Proyectos Productivos y Ciencia, Tecnología e Innovación), en cuanto al trabajo en equipo y el aporte de los directivos para incentivar este tema.

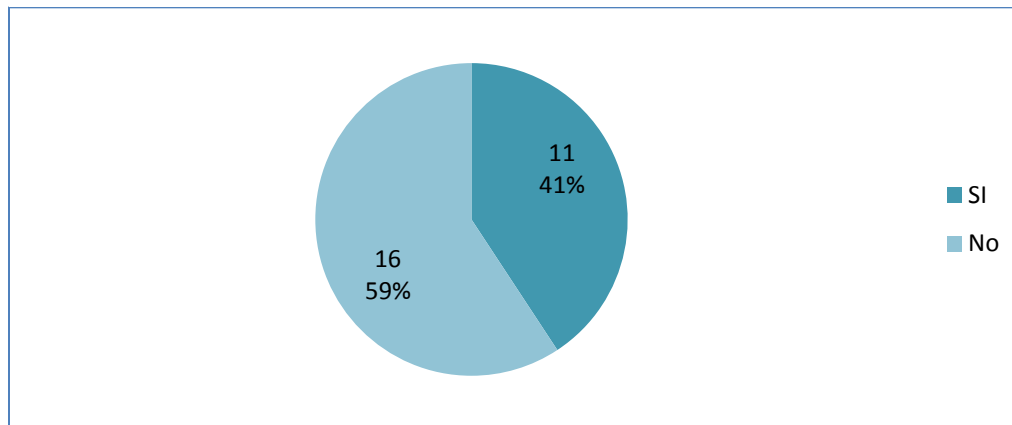
El documento está dividido en dos secciones. La primera sección es el análisis de los resultados donde se encuentran las preguntas, las opciones y las respectivas gráficas. El segundo punto corresponde a las sugerencias y recomendaciones realizadas por los mismos funcionarios.

Análisis de los resultados

Para el análisis se tienen en cuenta 8 preguntas elaboradas en temas de: cooperación, liderazgo, información, proyectos que se adelantan en la Secretaría y motivación para trabajar en equipo.

Con base en estas preguntas lograremos conocer aspectos y visiones de las personas que forman parte del talento humano, enfocados a la capacidad de relación con los compañeros y la motivación interna (individual) y externa (la que se propicia desde la dirección) para alcanzar un trabajo conjunto.

Gráfico 2 ¿Considera que la secretaria es articulada y todos se apoyan entre sí?



Fuente: cuestionario “Somos Productivos”, Secretaría de Productividad y Competitividad, Gobernación de Antioquia.

El 59% de los encuestados, consideran que la Secretaría no es articulada frente a un 41% que creen que si lo es.

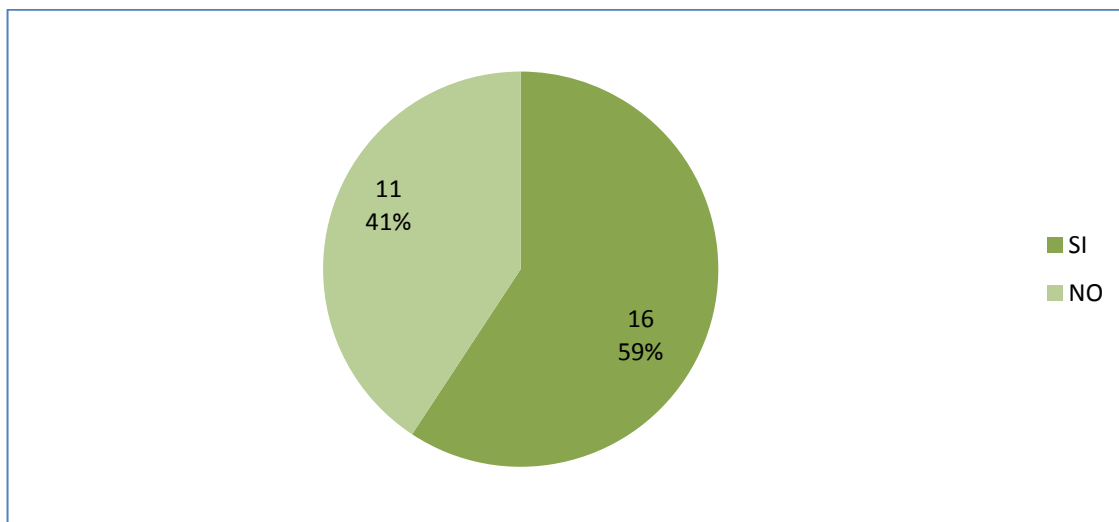
Se evidencia que:

La mayoría de los funcionarios piensan que dentro de la Secretaría se trabaja de manera individual e independiente.

No hay un apoyo entre las diferentes direcciones que se manejan.

Hay que lograr una unión que fortalezca las relaciones entre los colaboradores y que aumente la motivación por conocer los procesos que involucra la Secretaría, de esta manera se trabajará conjuntamente y habrá una integración del todo con sus partes.

Gráfico 2 ¿Está enterado de los proyectos que se realizan dentro de la dependencia y sabe como contribuir al desarrollo de estos?



Fuente: cuestionario “Somos Productivos”, Secretaría de Productividad y Competitividad, Gobernación de Antioquia.

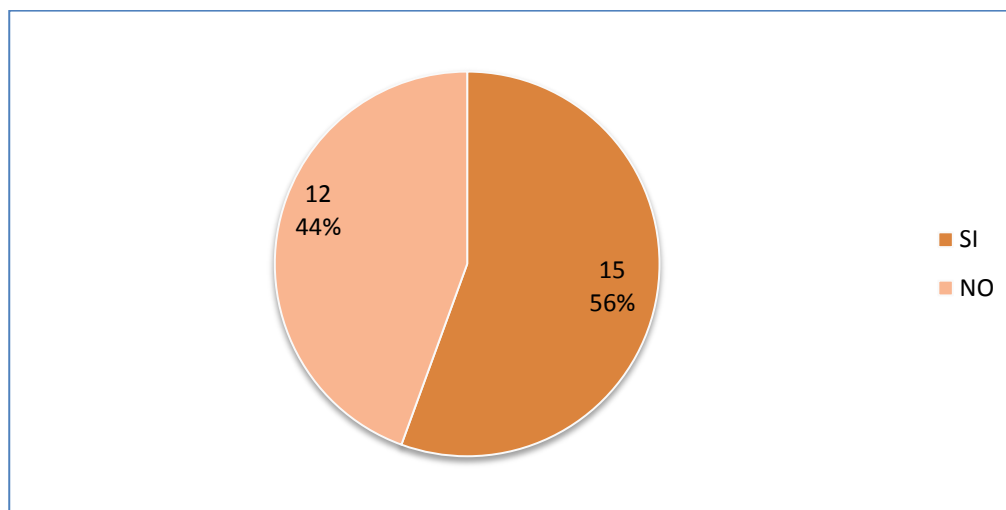
El 59% de los funcionarios de la Secretaría, tiene información de los diferentes proyectos que se realizan y saben cómo contribuir al desarrollo de estos.

Se destaca:

El 41% no posee la información necesaria para participar en las diferentes actividades que se adelantan.

Es importante generar espacios de participación y métodos de comunicación, con el fin de que todos los funcionarios cuenten con la suficiente información para contribuir al desarrollo de los proyectos y actividades que se adelanten dentro de la Secretaría, de esta manera se genera inclusión y sentido de pertenencia entre los colaboradores.

Gráfico 3 ¿Cree que desde la Secretaría se promueve el trabajo en conjunto?



Fuente: cuestionario “Somos Productivos”, Secretaría de Productividad y Competitividad, Gobernación de Antioquia.

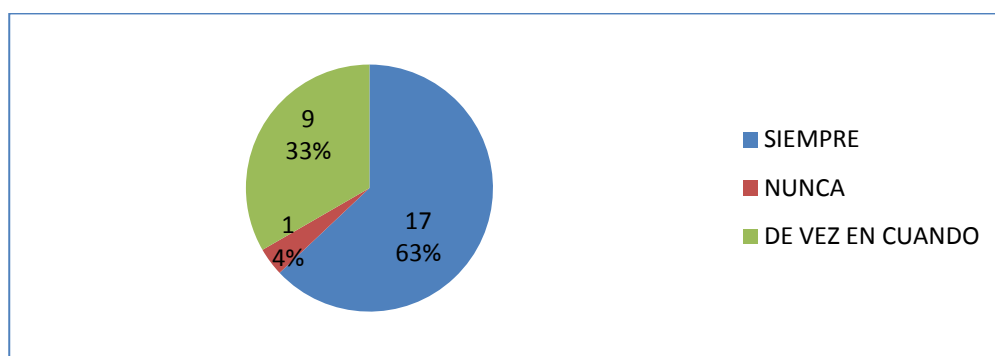
Un 56% de los funcionarios piensan que desde la Secretaría se promueve el trabajo en conjunto, mientras que un 44% considera que no es así.

Se evidencia que:

Este 44% es un alerta, que debe servir para empezar a crear espacios que fortalezcan de alguna manera los lazos entre los funcionarios y sus diferentes labores.

Los espacios donde se generan vínculos entre los colaboradores, pueden ser la clave para identificar las capacidades de liderazgo que poseen las personas y su rol frente a un grupo de trabajo.

Gráfico 4: ¿Usted hace algún esfuerzo por relacionarse con los compañeros de trabajo y apoyarlos en sus diferentes actividades?



Fuente: cuestionario “Somos Productivos”, Secretaría de Productividad y Competitividad, Gobernación de Antioquia.

En cuanto al esfuerzo que hacen los colaboradores por relacionarse con los demás compañeros, encontramos que el 63% siempre hace un esfuerzo por relacionarse, el 4% nunca lo hace y el 33% lo hace de vez en cuando.

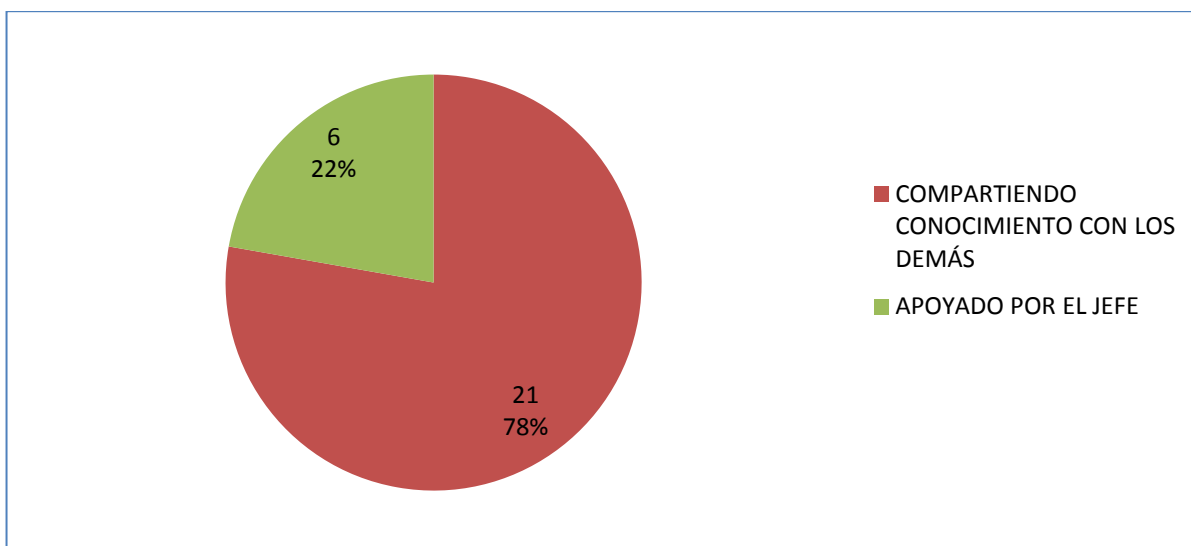
Es importante:

Promover los trabajos en conjunto y motivar a los colaboradores a tener iniciativa.

Aunque la mayoría lo hace siempre, el margen de diferencia con los que se acercan de vez en cuando o nunca, es mínimo.

Se debe impulsar la creación de equipos de trabajo para que los colaboradores identifiquen las ventajas que trae la creación y el desarrollo cooperativo.

Gráfico 5: Para usted es más fácil lograr un objetivo:



Fuente: cuestionario “Somos Productivos”, Secretaría de Productividad y Competitividad, Gobernación de Antioquia.

Para un 78% de los colaboradores, es más fácil lograr un objetivo compartiendo conocimiento con los demás y haciendo tareas cooperativas y para un 22% es más fácil lograrlo siendo apoyado por el jefe.

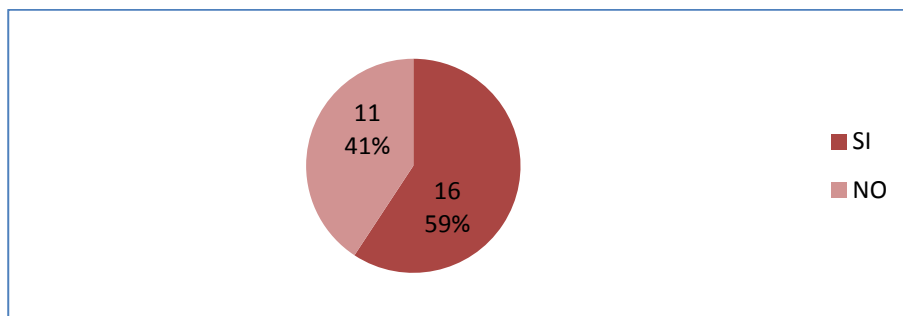
Se destaca:

El apoyo de un jefe representa un elemento fundamental en el desarrollo de las tareas.

Compartir ideas con los demás aumenta el conocimiento en diferentes áreas, permite tener conceptos más amplios, promueve las competencias individuales y permite formar redes sociales.

Realizar trabajos en equipo permite desarrollar actividades con ideas innovadoras y creativas, y de igual forma enseña a mirar las cosas desde diferentes puntos de vista. La gráfica y los resultados resaltan que para nadie es más fácil lograr un objetivo individualmente.

Gráfico 6: ¿Cree usted que para realizar sus funciones es necesario el acompañamiento de más personas?



Fuente: cuestionario “Somos Productivos”, Secretaría de Productividad y Competitividad, Gobernación de Antioquia.

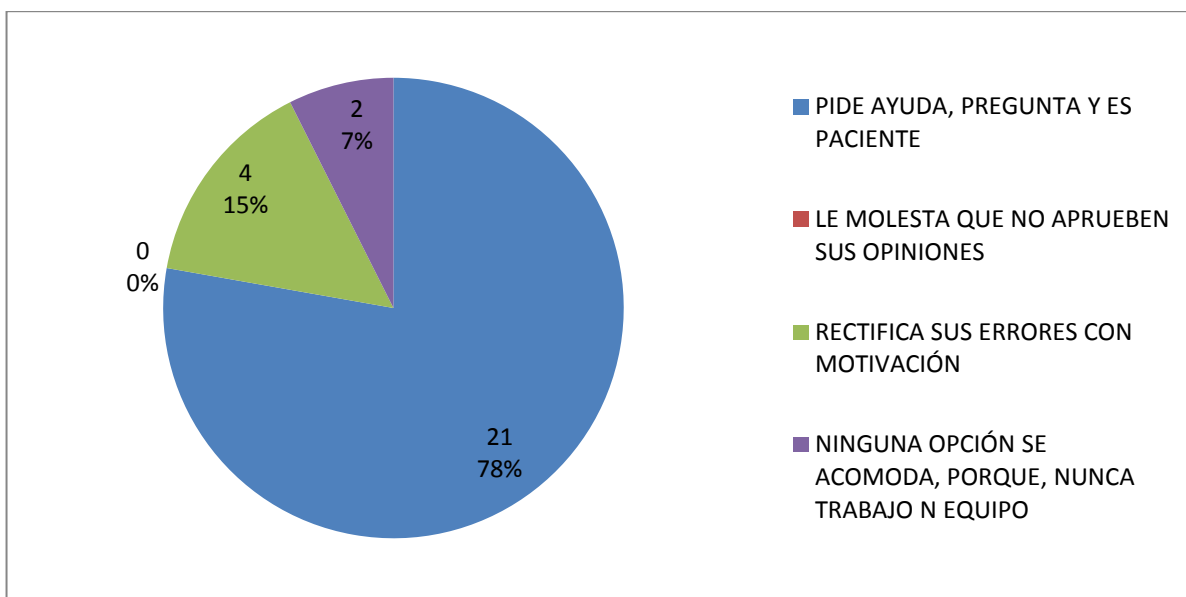
El 59% de los encuestados piensan que se hace necesario el acompañamiento de más personas para realizar sus funciones, frente a un 41% que consideran que no hace falta.

Se destaca:

Para muchas personas es difícil compartir conocimientos, existe una actitud de celos laborales.

Para el sicólogo organizacional Fabbri (2002) “lo contrario a los celos laborales es el trabajo en equipo y desde hace más de 30 años las empresas hacen esfuerzos para sensibilizar a sus empleados para que haya una concienciación de que todos son valiosos y que el bien de uno es el bien de todos y viceversa. Algo que no es simple y que cuesta asimilar tanto para los empleados como para los jefes, pero que se debe priorizar”.

Gráfico 7: Cuando trabaja en equipo usted:



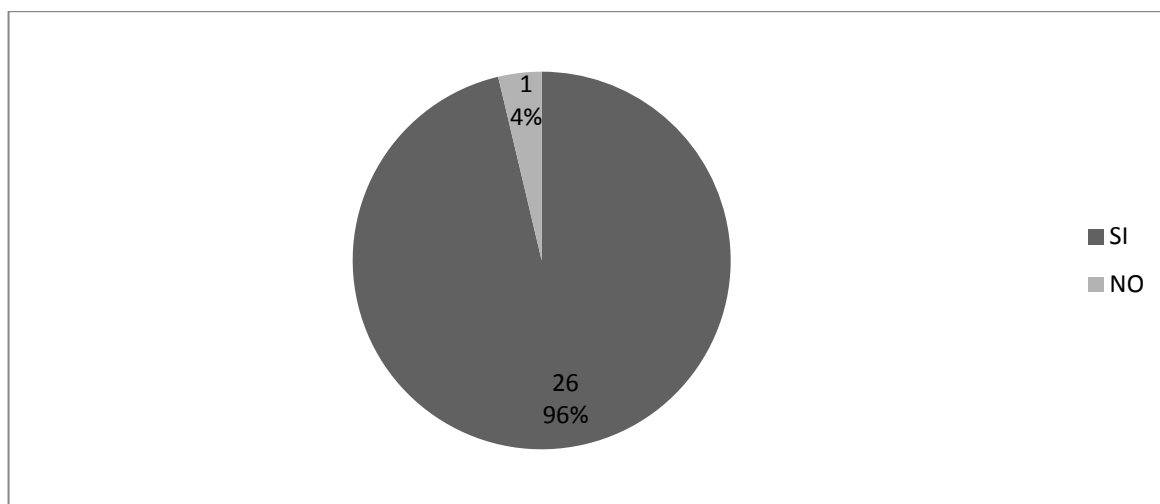
Fuente: cuestionario “Somos Productivos”, Secretaría de Productividad y Competitividad, Gobernación de Antioquia.

La mayoría de personas cuando trabajan en equipo, piden ayuda, preguntan y son pacientes, con un 78%. Un 15% cuando trabaja en conjunto rectifica sus errores con motivación y un 7% dice que nunca trabaja en equipo.

Se resalta:

Hay disposición para trabajar en equipo, pero de igual forma hay que hacer énfasis en el 7% que nunca trabaja en equipo. Esto puede afectar el hecho de que las personas quieran diversificar sus funciones.

Gráfico 8: ¿Le gustaría desarrollar más proyectos en conjunto?



Fuente: cuestionario “Somos Productivos”, Secretaría de Productividad y Competitividad, Gobernación de Antioquia.

Al 96% de los funcionarios les gustaría desarrollar más trabajos en equipo.

Es importante:

Proponer diversas actividades en grupo, para que las personas encuentren su rol y su capacidad de liderazgo e iniciativa.

Sobresale la disposición que tienen la mayoría de funcionarios para integrarse con proyectos que vinculen a más personas.

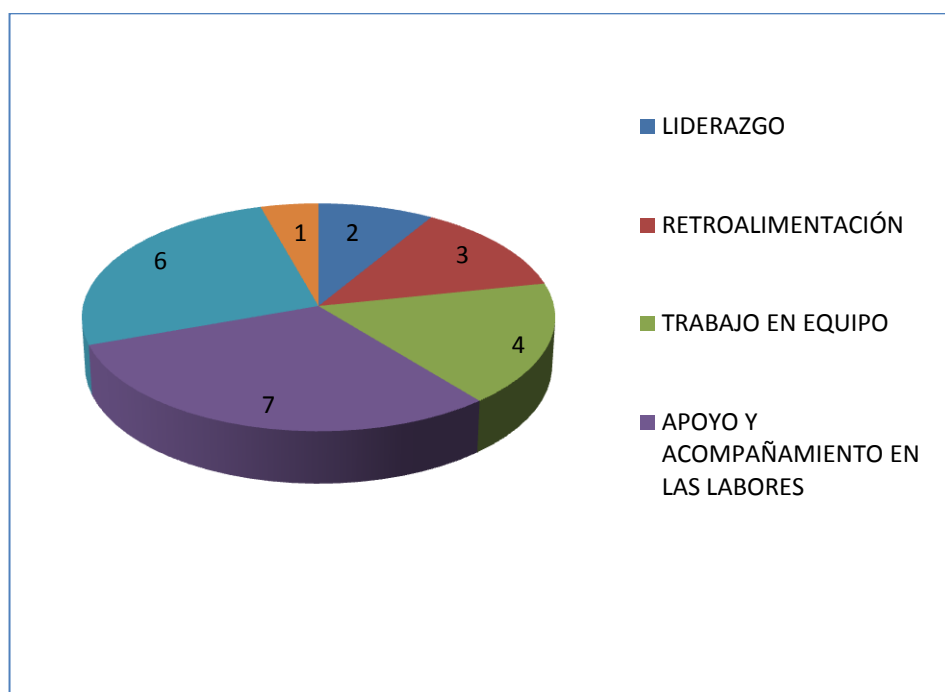
Análisis por Dirección

Algunas preguntas fueron específicas para la dirección de cada área (9, 10,11), con el fin de tener una visión más amplia de las diferentes percepciones que se generan en el ambiente laboral.

En vista de que los encuestados podían escoger varias opciones en las preguntas 9, 10, 11, el porcentaje supera el 100%, entonces, para una información más objetiva daremos los resultados únicamente poniendo el número de personas en cada uno de los ítems evaluados. También, es importante mencionar que la calificación la hicieron todos los participantes para los tres directores en general, con el fin de tener una idea más amplia de lo que transmiten los dirigentes a todo el equipo de colaboradores.

Gráfico 9: Considera que el Director de Ciencia, Tecnología e Innovación, propicia:

Figura9

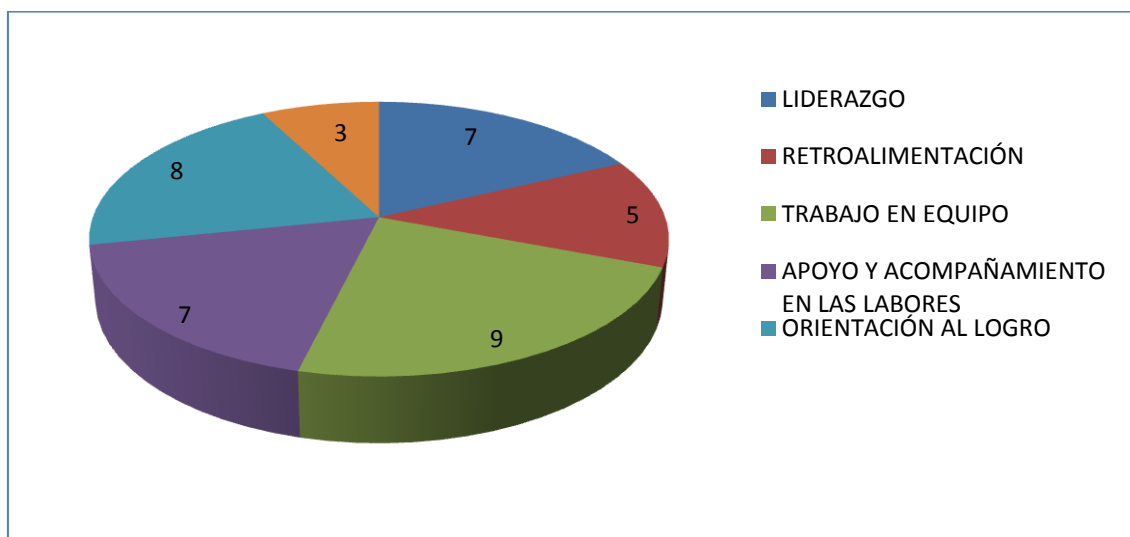


Fuente: cuestionario “Somos Productivos”, Secretaría de Productividad y Competitividad, Gobernación de Antioquia.

En Ciencia, Tecnología e Innovación se incentiva principalmente la orientación al logro y apoyo en el acompañamiento de las labores. También se promueve el liderazgo,

retroalimentación y trabajo en equipo. *Una persona considera que desde la dirección no se promueve ninguna de las opciones.*

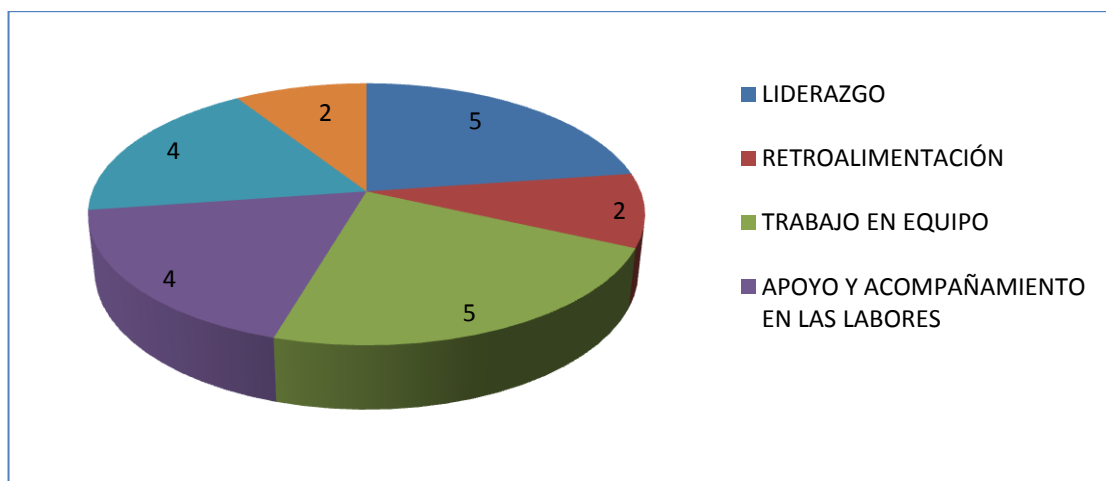
Gráfico 10: Considera que el Director de Desarrollo Sectorial y Proyectos Productivos, propicia:



Fuente: cuestionario “Somos Productivos”, Secretaría de Productividad y Competitividad, Gobernación de Antioquia.

En Desarrollo Sectorial y Proyectos Productivos se promueve la orientación al logro y el trabajo en equipo y se atribuyen al director características de liderazgo, retroalimentación apoyo y acompañamiento en las labores. *Para tres personas de la Secretaría no se propicia ningún tema.*

Gráfico 11: Considera que la directora de Turismo, propicia:



Fuente: cuestionario “Somos Productivos”, Secretaría de Productividad y Competitividad, Gobernación de Antioquia.

Desde turismo se promueve en mayor proporción el liderazgo y el trabajo en equipo, también se incentiva la retroalimentación, apoyo y acompañamiento y orientación al logro. Dos personas consideran que ninguna opción se acomoda.

Sugerencias y Recomendaciones de los encuestados

En el formato de la encuesta se creó un espacio, para que las personas escribieran sugerencias y recomendaciones al respecto, que se pueden convertir en las estrategias a implementar para mejorar el ambiente laboral y promover a través de éste el trabajo en equipo.

Mayor fluidez en la información.

Incentivar el trabajo en equipo.

Fomentar espacios de diálogo.

Mejorar el ambiente laboral.

Reuniones periódicas.

Establecer mecanismos de información.

Capacitaciones en *coaching*.

Actividades de integración.

Analizar la distribución de funciones.

Socializar los programas de la Secretaría.

Promover la cultura del servicio para ofrecer un buen servicio al cliente.

Apoyo por parte de los abogados en el tema contractual.

Se evidencia:

Desde la Secretaría se hace un esfuerzo para promover la unión y la articulación en los proyectos, aunque, todavía falta la creación de estrategias y mecanismos para lograr en las personas una motivación más efectiva en la aplicación trabajos conjuntos.

Muchas personas prefieren no contar con alguien más para realizar sus funciones, esto indica que hay un disgusto por trabajar en equipo; es necesario hacer una campaña de sensibilización para que los funcionarios a través de su ambiente laboral sientan la importancia de trabajar en forma colaborativa.

Con base en las sugerencias se puede decir, que es necesario la creación de espacios de integración y de información para lograr en los colaboradores una apropiación de su lugar de trabajo y de los proyectos que se adelantan desde la Secretaría.

Cumplimiento de objetivos

La elaboración de la encuesta bajo el lineamiento de trabajo en equipo, se convirtió en el insumo principal para conocer las percepciones sobre el clima organizacional de la Secretaría, donde resultan aportes valiosos no solo para la implementación del salario emocional, sino para sondear aspectos que se deben manejar con un nivel de importancia más alto para alcanzar una articulación y bienestar dentro de la misma.

Estos resultados, manejados con un nivel de importancia alto pueden guiar los procesos de los directivos y del Secretario en el manejo de su talento humano; además son las pautas que surgen desde los directos implicados para manejar las deficiencias que se están presentando en la comunicación organizacional.

Este objetivo se cumplió en un nivel alto ya que, a través de la elaboración de la encuesta se identifica una necesidad de implementar el salario emocional como una estrategia viable para fomentar y promover el mejoramiento del clima organizacional.

El proceso de referenciación no logró un gran alcance, puesto que, se identificaron casos de empresas públicas y privadas, pero no se alcanzó a realizar un acercamiento o actividad de benchmarking con algunas empresas que manejan el tema como lo son: TCC, EPM, El Éxito y Mineros S.A, se logró el contacto pero no hubo ninguna respuesta para tener acceso a documentación o entrevistas que sirvieran como pilar al proceso de elaboración del plan de salario emocional.

El plan para promover la inclusión y la participación se alcanzó en un nivel medio con la elaboración de un plan estratégico de comunicación interna donde las actividades de recreación y los espacios de comunicación lograron una buena aceptación, pero no hubo un convencimiento de la importancia y relevancia del manejo de la comunicación interna por parte del Secretario. Hay que tener en cuenta que desde la alta dirección debe haber un pensamiento abierto donde se reconozca el potencial y la importancia del manejo del talento humano como eje fundamental de las actividades que se realizan, de lo contrario resulta muy complejo cambiar la mentalidad de la persona que está al frente de toda la Secretaría.

El listado de los posibles beneficios del salario emocional se realizó como propuesta basada en las recomendaciones y aportes de los integrantes de la Secretaría. Se logró una propuesta con diez beneficios que vincula los objetivos personales para alcanzar un desarrollo laboral, propuesta que puede ser implementada a mediano plazo por la Secretaría y a largo plazo por toda la Gobernación.

Conclusiones

La práctica profesional, es sin duda la experiencia más importante del inicio de la vida laboral, pues, es el acercamiento a una realidad donde se ponen en práctica cinco años de formación académica. Llegar a formar parte de un equipo de trabajo es un reto, pero se puede manejar desde la prudencia y la imparcialidad con las personas y los hechos. Así es como aprovechando esta oportunidad salen a relucir las habilidades como profesional, pero lo más importante como persona.

Realizar la práctica en la Gobernación de Antioquia, es un acercamiento a los procesos de comunicación que se manejan en el sector público. En la Gobernación, el rol del comunicador es de los más dinámicos y estratégicos además las actividades del comunicador son muy acordes a la profesión.

El manejo de la comunicación en la Gobernación de Antioquia, es todo un proceso en el que se vincula un gran equipo de trabajo como lo es, la Gerencia de Comunicaciones, por allí pasan todas y cada una de las peticiones que se hacen desde cada Secretaría y aquí es donde se encuentra el valioso aporte de la planificación para lograr sacar adelante las estrategias de comunicación.

Se evidencia la importancia de la planificación y la apropiación del modelo de comunicación que se maneja desde la Gerencia para lograr una comunicación más eficaz, del mismo modo falta consolidar el grupo de las personas que integran la Gerencia para promover la inmediatez de la comunicación en los diferentes programas que se adelantan en la Secretaría y en la Gobernación en general.

Dentro de las organizaciones se buscan líderes profesionales, que aparte de lo que puedan alcanzar en un nivel técnico y operativo, sean personas que propicien el ambiente favorable y que estén dispuestas a ser proactivas para trabajar más allá de las peticiones de un jefe. No es lo que se pueda aprender para complementar el hacer de la profesión, es lo que un profesional se pueda llevar de su experiencia laboral, para complementar el ser como persona.

Recomendaciones

Los tres directores de las direcciones de la Secretaría, deben realizar un trabajo de articulación y cooperación para lograr vincular los diferentes proyectos que se adelantan y trabajarlos como una unidad y no como programas independientes, pues así también se lograría una afinidad del trabajo en equipo donde los 35 funcionarios, logren complementar sus actividades y de paso manejar una información conjunta que pueda ser útil a la comunidad y así mismos. Esto permitiría adquirir un mayor sentido de pertenencia, porque todos se sentirían incluidos en los procesos que se adelantan. Un empleado que no esté enterado de lo que se realiza en su lugar de trabajo no logra vincularse plenamente a los procesos ni poner sus potencialidades a favor de los programas y proyectos.

Desde la dirección de toda la Secretaría, se debe mostrar importancia a las necesidades y comportamientos de los funcionarios, de lo contrario será muy difícil lograr un manejo adecuado del talento humano. Se entiende que la comunicación ha logrado posicionarse como un staff dentro de muchas organizaciones y si se pone en contexto, se identifica que las grandes empresas y los lugares donde las personas coinciden con querer trabajar, son aquellas que le han dado una relevancia a los proceso de comunicación organizacional y que la convirtieron en un grupo de apoyo que puede posibilitar una fluidez de los procesos y un buen comportamiento de los empleados y de todo lo que ocurre en el dintorno organizacional.

Precisamente para manejar las relaciones interpersonales y los comentarios que surgen en las instalaciones de la Secretaría se debe poner la comunicación en primer plano, así habrá un buen manejo de la conducta interna y se logrará un equilibrio laboral que propicie la elaboración

de actividades en un entorno laboral conformado por individuos diferentes que pueden contribuir al desarrollo de la Secretaría o a al mejoramiento de las deficiencias existentes en los procesos de la misma.

La infraestructura y la división de las oficinas complican la fluidez de la información y la articulación que tanto se propone desde funcionarios y directivos. Por eso se debe prestar importancia a este tema que aunque no suena relevante se puede convertir en una dificultad a la hora de llegar a todos los funcionarios y conocer los proyectos.

Definir los roles de cada uno de los integrante es un reto para los directores y el Secretario; los funcionarios a menudo expresan su inconformidad con las labores asignadas donde muchas veces no se aprovechan sus conocimientos, sino que se limitan a actividades operativas. El talento humano como ya se ha mencionado durante el trabajo, es el principal y el más importante de los recursos pero si no se sabe maneja e incentivar lo que representa son errores frecuentes en el desarrollo de los procesos.

Los procesos de comunicación en la Secretaría de Productividad y Competitividad deben plantearse desde la planificación por parte de los directivos, porque, el funcionamiento y el manejo del modelo desde la Gerencia de Comunicaciones es a partir de la creación de planes y estrategias que contengan el lenguaje de Antioquia la más educada y que construyan un mensaje común dirigido a la ciudadanía, por eso no se aceptan piezas sueltas y es lo que en ocasiones dificulta el trabajo y el papel de intermediario que tiene el comunicador.

Finalmente, este proyecto es solo el inicio de un proceso de comunicación organizacional que manejado en conjunto se puede convertir en la solución de muchos de los inconvenientes que se presentan en el entorno laboral. No prestarle atención sería continuar con un pensamiento sesgado que debido a la falta de conciencia no encuentra el verdadero valor de la comunicación

dentro de las organizaciones y que por lo tanto, no logrará el nivel de las grandes empresas donde muchos sueñan estar.

Bibliografía

Bonache, Jaime. (2002) *Dirección Estratégica de personas*. España: Barcelona, Financial Times.

Chiavenato, Idalberto. (2007) *Administración de Recursos Humanos*. México: Editora Atlas.

Gómez Ramírez, C. (2011). *Línea Investigación: El salario Emocional*. Recuperado de <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/10726/308/5/TEM00082.pdf>

Consulting Huertas .(2010). *¿Se puede mejorar con comunicación el Salario Emocional?* Recuperado de <http://www.huertasconsulting.com/blog/comunicacion-interna-se-puede-mejorar-con-comunicacion-el-salario-emocional/>

Bonilla Gómez, V. (2011). *Retención Cliente Interno- Salario Emocional Industria Creativa*. Recuperado de <http://www.google.com.co/#hl=es&sclient=psy->

Rocco Cañón, MT. (2009). *Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica*. Recuperado de http://www.cybertesis.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco_m/pdfAmont/cs-rocco_m.pdf.

Ventosa, Montserrat. (2008). *La Transformación del lugar de trabajo*. España: Barcelona, Capital Humano.

Ramírez, M. (2006). *Importancia de los programas de incentivos para las organizaciones públicas y privadas*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/importincen.htm>

Portafolio, *Bancolombia recortará jornada laboral* (7 de diciembre de 2012). Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/jornadas-laborales>

Apéndices

Apéndice A. Encuesta

Somos productivos

Con el objetivo de mejorar los diferentes procesos de la Secretaría y fomentar el desarrollo del trabajo en equipo, le solicitamos leer atentamente y diligenciar la siguiente encuesta. Seleccione la respuesta que se acomode a sus pensamientos.

1. ¿Considera que la Secretaría es articulada y todos se apoyan entre sí?

- a) Si
- b) No

2 ¿Está usted enterado de los diferentes proyectos que se realizan dentro de la dependencia y sabe como contribuir al desarrollo de estos?

- a) Si
- b) No

3 ¿Cree usted que desde la Secretaría se promueve el trabajo en conjunto?

- a) Si
- b) No

4 ¿usted hace algún esfuerzo por relacionarse con los compañeros de trabajo y apoyarlos en sus diferentes actividades?

- a) Siempre

- b) Nunca
- c) De vez en cuando

5 Para usted es más fácil lograr un objetivo:

- a) Trabajando individualmente
- b) Compartiendo conocimiento con los demás y haciendo tareas cooperativas
- c) Apoyado por el jefe

6 ¿Cree usted que para realizar sus funciones es necesario el acompañamiento de más personas?

- a) Si
- b) No

7 Cuando trabaja en equipo usted:

- a) Pide ayuda, pregunta y es paciente
- b) Le molesta que no aprueben sus opiniones
- c) Rectifica sus errores con motivación
- d) Ninguna opción se acomoda, porque, nunca trabajo en equipo

8 ¿Le gustaría desarrollar más proyectos en conjunto?

- a) Si

b) No

9 Considera que el director de la dependencia "Ciencia, tecnología e innovación" propicia: Responder la pregunta en la dependencia a la cual pertenece

- a) Liderazgo
- b) Retroalimentación
- c) Trabajo en equipo
- d) Apoyo y acompañamiento en las labores
- e) Orientación al logro
- f) Ninguna de las anteriores

10 Considera que el director de la dependencia "Desarrollo sectorial y proyectos productivos" propicia:

- a) Liderazgo
- b) Retroalimentación
- c) Trabajo en equipo
- d) Apoyo y acompañamiento en las labores
- e) Orientación al logro
- f) Ninguna de las anteriores

11 Considera que el director de la dependencia "Turismo" propicia:

- a) Liderazgo
- b) Retroalimentación
- c) Trabajo en equipo
- d) Apoyo y acompañamiento en las labores
- e) Orientación al logro
- f) Ninguna de las anteriores

12 Le solicitamos llenar el espacio en blanco con sugerencias y recomendaciones que serán muy valiosas, para que, la Secretaría mejore en sus diferentes aspectos.

Apéndice B. Beneficios salario emocional

Pensando en ti



“Pensando en ti” es el espacio de la Secretaría de Productividad y Competitividad que busca brindar a sus funcionarios mayor satisfacción en el puesto y mejores condiciones para trabajar. Dentro del programa se integran varios beneficios que permitirán que el espacio laboral sea un lugar agradable, que tiene en cuenta la vida social, familiar y laboral del empleado.



Actividad de Coaching semestral que tiene como objetivo promover el liderazgo y el trabajo en equipo; es necesario tener espacios donde se pueda manejar el tema a través de actividades prácticas y el desarrollo de talleres que fomenten el trabajo grupal y los beneficios del mismo, para alcanzar el éxito.

2 Con el Secretario



Será el espacio para que los funcionarios que hacen parte de la Secretaría puedan compartir con el jefe máximo de la misma, para analizar aspectos generales del trabajo y las dificultades que se han presentado. La actividad debe ser mensual para generar en los empleados sentido de pertenencia y promover la inclusión como principio laboral.

3 CELEBREMOS



Tiene como objetivo celebrar las fechas importantes como lo son los cumpleaños, amor y amistad, halloween y navidad. Con el fin de llegar a un espacio laboral más llamativo y compartir con los compañeros en diferentes espacios.

4 El director



En vista de que existen 3 direcciones dentro de la Secretaría, es importante que los líderes de cada una de ellas, programen reuniones periódicas con su equipo de trabajo para informarles todo lo que se está haciendo dentro de su Dirección y dentro de la Secretaría.



Es el boletín interno de la Secretaría que contiene las noticias y los avances más importantes de las direcciones. Aquí se trata de que todos tengan la misma información para conocer sobre sus programas y brindarle una adecuada información al ciudadano.

6 Elige tu horario

Los empleados podrán elegir entre 3 opciones diferentes de horario laboral: la flexibilidad de horarios genera una actitud positiva frente al trabajo, puesto que, permite manejar el tiempo acorde con las necesidades de las personas.

- 6:30 a.m. a 11:45 a.m. – 12: 45 a.m. a 4:30 p.m.
- Horario actual: 7:30 a.m. a 12:00 a.m. – 1:15 p.m. a 5:35 p.m.
- 8:30 a.m. a 12:30 a.m. – 1:30p.m. a 6:30 p.m.

7 Teletrabajo

Es una actividad específica para los funcionarios que son padres, se trata de trabajar desde la casa un día cada mes, con el objetivo de cumplir las funciones por fuera de la oficina.

8 Tu cumpleaños

Es un día libre que los funcionarios podrán disfrutar en el mes en el que cumplen años.

9 Actividades personales

Los funcionarios podrán disfrutar de un día o dos medios días al año para realizar actividades personales.

10 VIERNES CULTURAL

Los viernes de cada fin de mes los funcionarios de la Secretaría tendrán un espacio de una hora en la tarde para disfrutar de una actividad cultural que se programará desde la misma

Secretaria y que puede ser: una película, un algo, una pausa activa o alguna actividad de esparcimiento.

Apéndice C. Evidencias de la práctica

Actividades de integración y festejo de cumpleaños





Cartelera:



Algunas de las publicaciones en la página de la Gobernación:

El siguiente es un ejemplo de la elaboración de ecard para los diferentes eventos de la Secretaría de Productividad y Competitividad.



Estos son los Link de algunos boletines internos publicados en la página de la Gobernación.

Historia de ganadores Concurso Capital Semilla:

<http://antioquia.gov.co/index.php/noticiasantioquiae/11388-a-mi-no-me-gusta-estar-varado-por-eso-desde-pequeno-estoy-haciendo-algo>

<http://antioquia.gov.co/index.php/noticiasantioquiae/11258-ganadores-del-concurso-capital-semilla-antioquia-e>

Boletín sobre el inicio de Semilleros Antioquia e:

<http://www.antioquia.gov.co/index.php/prensa/historico/159-prensa-fajardo/9811-comienzan-los-semilleros-de-emprendimiento-con-estudiantes-de-educacion-media>

Boletín sobre el Concurso Capital Semilla:

<http://www.antioquia.gov.co/index.php/prensa/historico/159-prensa-fajardo/9720-capital-semilla-sembrara-nuevas-ideas-de-negocio>

Boletín sobre el proyecto Siembra:

<http://www.antioquia.gov.co/index.php/prensa/historico/159-prensa-fajardo/10973-siembra-genera-proyectos-productivos-sostenibles>