Repositorio Electrónico de Trabajos de Titulación

Maestría en Administración de empresas
Proyecto Integrador Caso de Negocio

Estrategia de compensación salarial para generar fidelidad laboral en los colaboradores de una empresa de servicios de mantenimiento electrónico.

Javier Rafael, EGUEZ ESPINOSA[a] y Richard Michael SANCHEZ ROSADO[b] bajo la dirección de Mayra VEGA[c]

a Ingeniero Naval, empresario. E-mail jeguez@uees.edu.ec
b Magister en Electrónica, Automatización y Control. E-mail richard.sanchezr@uees.edu.ec
c PhD en Administración Estratégica de Empresas. E-mail mvegach@uees.edu.ec

SÍNTESIS:	Hemos utilizado la metodología del "Caso de Negocio" a fin de realizar un análisis que nos permita conocer cuales son las causas por las que existe fuga de talento en el personal técnico de la empresa y posibles alternativas que nos ayuden a enfrentar el problema y solucionarlo en beneficio de mejorar los ingresos, mantener la calidad del servicio ante el cliente y mejorar el clima laboral hacia el interior de la empresa.
DESCRIPCIÓN:	La empresa brinda servicios de mantenimiento electrónico industrial y durante los últimos 8 años ha tenido un crecimiento sostenido de sus ventas, sin embargo los colaboradores con mayor experiencia técnica dentro de la empresa (ingenieros senior) en los últimos 2 años han presentado su renuncia voluntaria y han pasado a laborar en otras empresas de la competencia o han desarrollado compañías propias que brindan los mismos servicios, lo que ha generado problemas de atención a los clientes por falta de reemplazo y competencia desleal en la cartera de clientes.
DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD:	Cultivar fidelidad laboral en los colaboradores de la empresa es una oportunidad que nos permitirá enfrentar los nuevos retos de crecimiento y fortalecer los servicios que se brindan a los clientes.

OBJETIVO RELEVANTE DEL NEGOCIO:	Mantener un crecimiento de la empresa de al menos el 10% anual gracias al servicio de calidad que brinda su personal técnico calificado, motivado y comprometido.
ALTERNATIVA DE ANÁLISIS ELEGIDA:	En el presente caso de negocio se seleccionará la **Alternativa #3** para la identificación de riesgos, planes de mitigación y plan de implementación del proyecto ya que tiene mejores condiciones: VAN positivo, TIR mayor que la tasa de descuento y el tiempo de recuperación de inversión es el menor. Así como sus variables cualitativas muestran los mejores resultados. Vale indicar que si no se hacen mejoras en el clima laboral, la incidencia en la facturación anual se verá afectada en los próximos años.

1. Oportunidad o problema.

1.1 Identificar la oportunidad/problema.

La empresa brinda servicios de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos electrónicos y automatización, se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, cuyo CEO cuenta con 40 años de experiencia, quien inició la empresa con un equipo de jóvenes ingenieros y potenció sus habilidades técnicas para brindar soluciones a más de 500 compañías locales en el sector industrial.

Las empresas se desarrollan en base a la cooperación y colaboración de las personas que las conforman para alcanzar objetivos comunes. Por eso, el mando jerárquico y reglas se han desagregado para llegar a fortalecer un compromiso personal y la aceptación de la responsabilidad colectiva del trabajo en equipo. (Comportamiento organizacional, página 34)

Dada la alta demanda y confiabilidad del servicio, en el 2017 se conforma la compañía bajo una sociedad de accionistas e inicia su proyección en infraestructura, equipamientos y laboratorios de automatización, con una inversión que supera los 700.000 dólares.

Las personas aspiran conseguir un excelente lugar de trabajo con un salario que sea representativo a las labores que desarrollan y les brinde oportunidades de crecimiento, autonomía y participación en las decisiones generando así una calidad de vida integral en el ámbito laboral.

El equipo humano se comienza a fortalecer en el 2021 en el post - pandemia, inicialmente sin jerarquías definidas y basados en una forma de trabajo horizontal, actualmente el recurso humano ha crecido con siete ingenieros, siete técnicos y cinco administrativos, manteniendo un esquema de trabajo horizontal, pero bajo una estructura de jerarquías

diferente y liderada por gerentes que han escalado por antigüedad en la empresa. El rango de edad de sus colaboradores oscila entre 22 y 37 años.

En los dos últimos años, algunos colaboradores del nivel de ingenieros - senior, con más de 5 años de experiencia en la empresa, desertaron del proyecto empresarial y los que permanecen han mostrado resistencia a las disposiciones laborales y económicas, generando un clima de incertidumbre a nivel jerárquico y emocional en el ámbito laboral.

Lo suscitado en la empresa ha obligado a sus directivos analizar una nueva estrategia en el ámbito de las remuneraciones y beneficios (contribuciones e incentivos), explorar lineamientos normativos e implementar una metodología de evaluación para el rendimiento del equipo técnico que permita fomentar la fidelidad laboral, el compromiso y productividad del personal.

La teoría del equilibrio organizacional destaca la comprensión de los intercambios desde la empresa que depende de los colaboradores para funcionar y las personas que necesitan de la empresa para el crecimiento personal y profesional, sacando una ganancia significativa de esta relación recíproca.

El equipo de colaboradores de la empresa recibe el salario económico a tiempo, los beneficios de ley, pagos de horas extras, utilidades y una bonificación anual que ha sido establecida bajo parámetros de valor facturado. En cuanto al salario emocional, los beneficios que la empresa brinda son los siguientes: la movilización en vehículos propios o subvencionados para visita a los clientes, uniformes y equipos de protección personal, instrumentos, herramientas, alimentación en horarios extendidos, seguro médico privado cubierto por la empresa y actualización de conocimientos de forma continua en temas relacionados al tipo de servicio brindado.

Desde el 2021 la facturación de la empresa de servicios aplicada al caso de negocio ha tenido un incremento anual entre el 10 y 15% y es objetivo empresarial mantener un régimen de crecimiento anual sostenido como el ya alcanzado en los últimos años; sin embargo, la empresa está consciente de que la pérdida del talento humano calificado pone en riesgo dicho objetivo empresarial.

La empresa se caracteriza por su servicio 24/7 planteando así turnos de guardias para fines de semana y feriados. La asignación de trabajos se realiza de manera directa por la Gerencia de Operaciones quien recepta las solicitudes de los clientes, analiza y determina las acciones primarias a ejecutar para la atención in situ o en el laboratorio, el proceso de seguimiento, reparación y cierre del servicio se desarrolla de manera manual.

Desde el crecimiento del equipo técnico en la empresa de servicios, la estructura vertical con un mando jerárquico fue implementada, sin embargo, con los sucesos acontecidos en

los últimos años sus directivos se han cuestionado sobre el mejor modelo de administración.

Según, MCHILL, hemos aplicado algunos conceptos para replantear las directrices que se adapten en función del tamaño, cultura y visión de la empresa, donde todos quienes conformen la empresa visibilicen su aporte. Como se muestra en la Tabla 1, se determinó un enfoque estratégico para la empresa, con la finalidad de optimizar el servicio que se brinda.

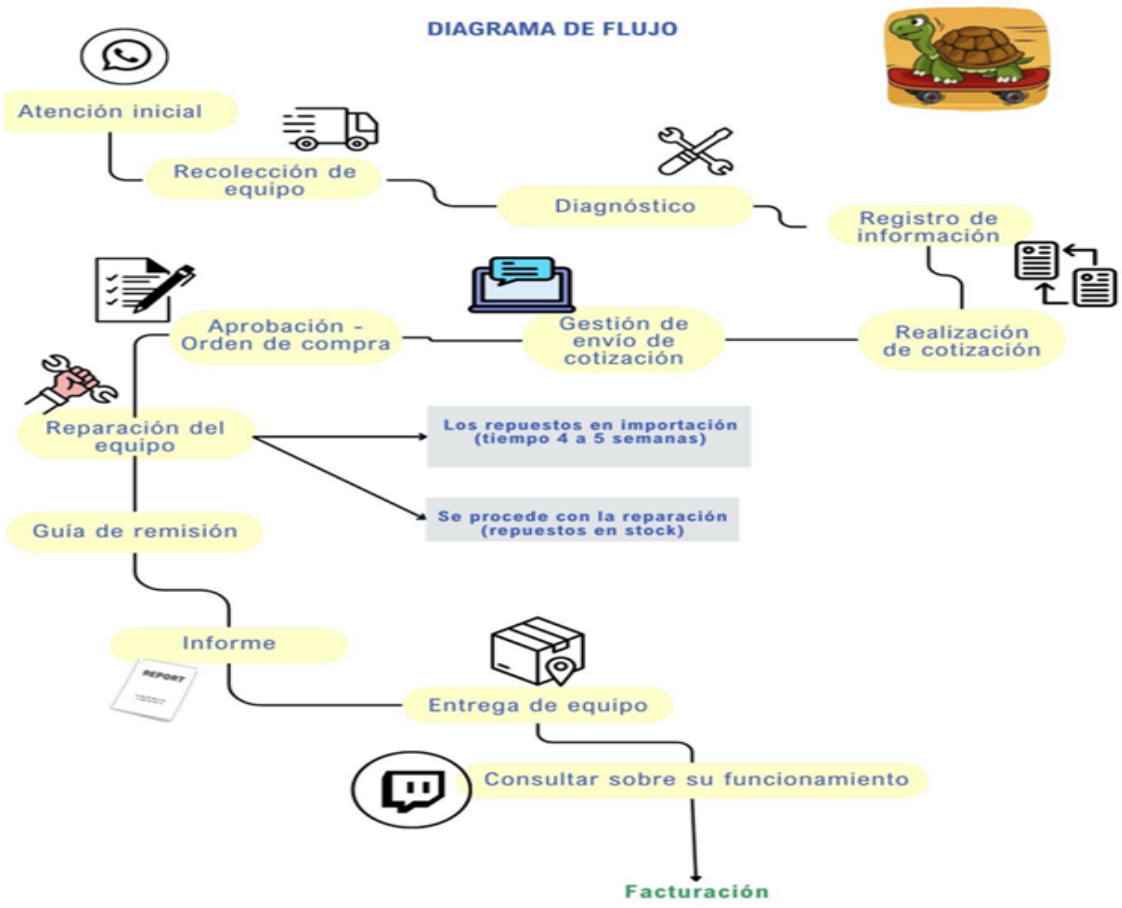
Tabla 1

Resumen tipo de servicios

Tipo de servicio	**Enfoque estratégico (beneficio para el cliente)**
Proyectos de automatización	**Mejora de un proceso**
Reparación electrónica	**Recuperación de un equipo**
Mantenimiento preventivo	**Prevenir daños graves de un equipo**
Venta de repuestos	**Suministro**
Implementación de software	**Mejora de proceso**

Nota: Elaboración propia

Figura 1
Diagrama de flujos de proceso operativo



Nota: En el proceso interviene personal administrativo, logístico y técnico. por J. Eguez & R. Sánchez, 2024.

En vista que la actividad principal de la empresa es brindar servicios técnicos de mantenimiento en electrónica a sus clientes, el capital humano especializado es fundamental para el giro de negocio de la empresa.

Desde su fundador la forma de ejecutar y dirigir la empresa fue transmitida a los ingenieros más antiguos, estructurando así una cultura organizacional de manera empírica, con una personalización en la atención a los clientes que se mantiene poco valorada con el equipo

técnico, lo que se podría inferir dada la ausencia del área de talento humano en la estructura organizacional.

Por otro lado, es evidente que desde las empresas también se generan expectativas organizacionales hacia los colaboradores, quienes aspiran a que se sumen a la misión, visión y cultura de la empresa para el cumplimiento de las metas con dedicación y responsabilidad. La falta de puntos en común entre ambas partes va deteriorando esta relación empresa - colaborador, donde comienzan a evidenciarse las inconformidades y dificultades para el cumplimiento y satisfacción de ambas partes.

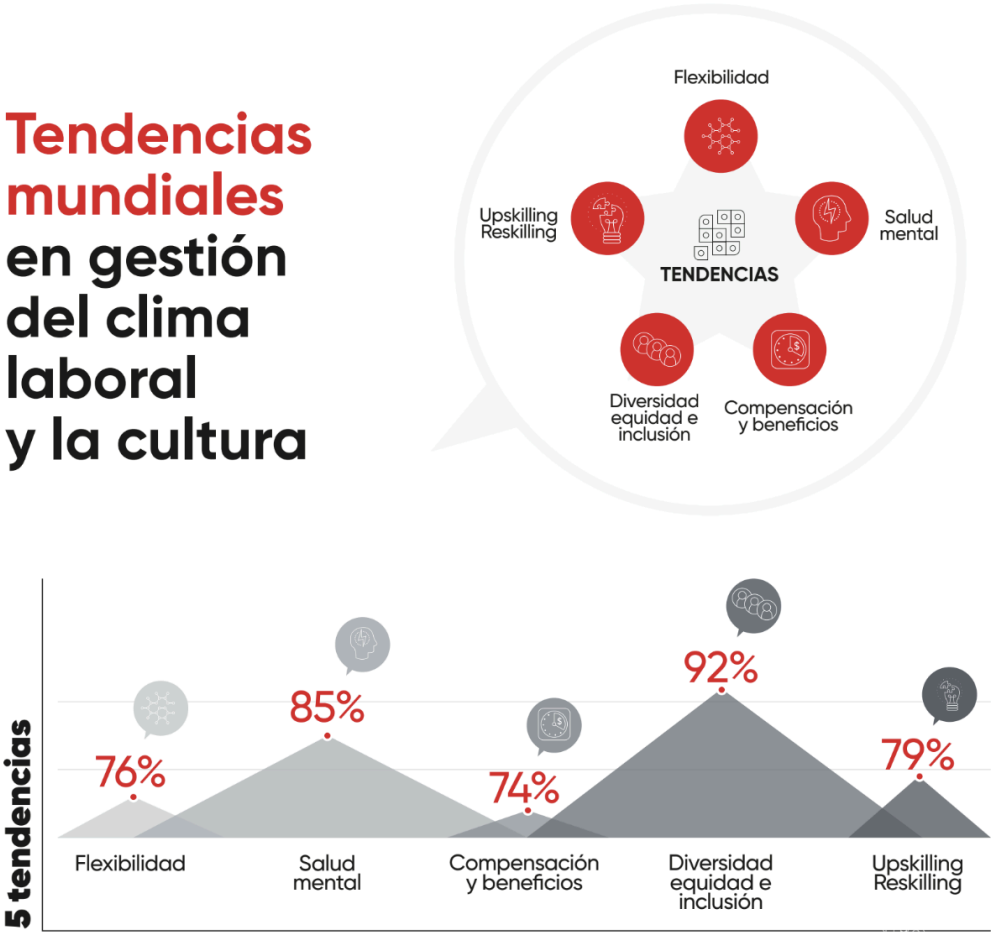
MC HILL (página 113) determina la cultura organizacional como un patrón de aspectos básicos compartidos… que aprende a afrontar sus problemas de adaptación externa y su integración interna, el cual funciona tan bien que se considera que es válido y deseable transmitirlo a los nuevos miembros como el modo de percibir, pensar y sentir respecto de esos problemas.

Para el 2024 los directivos han planteado una meta de crecimiento en ventas del 10% tomando en consideración los tres últimos años de la empresa. Por los motivos expuestos un reto importante en la empresa es determinar mecanismos objetivos y cuantitativos que permitan mejorar el cálculo de una compensación salarial integral y los beneficios de forma tal, que se consideren una serie de variables a fin de generar una remuneración competitiva y acorde al desempeño y nivel de conocimiento de cada colaborador.

Para fortalecer el presente análisis hemos llevado a cabo también un análisis de las tendencias actuales para mejorar el clima laboral y la satisfacción de los colaboradores, encontrando que los ejes fundamentales donde se debe trabajar son la Flexibilidad Laboral, la salud mental del colaborador, la compensación salarial y beneficios, la diversidad-equidad e inclusión y el upskilling y reeskilling, por lo que dentro de nuestro Caso de Negocio tomaremos como referencia estos elementos como base para mejorar la satisfacción de los colaboradores y el clima laboral.

Figura 2

Diagrama de flujos de proceso operativo



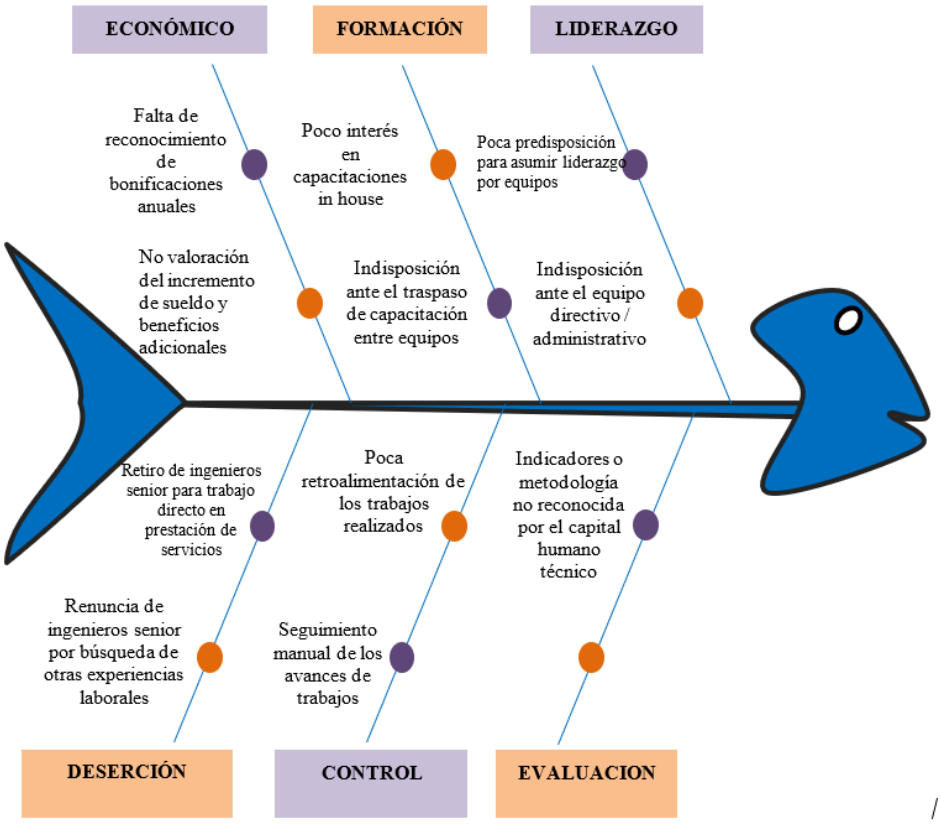
De las cinco tendencias, la gestión renovada e integral de la "compensación salarial y los beneficios como parte del salario emocional", es la que más se debe trabajar en las organizaciones puesto que muestra una mayor brecha (74%). Sembrar una percepción de equidad en estos dos temas no es tarea fácil, porque está relacionado con la implementación de una estrategia de compensación salarial que arroje resultados de satisfacción, fidelidad y compromiso en todos los colaboradores sin importar el grupo social o laboral al que pertenecen dentro y fuera de la empresa.

1.2 Formalizar la declaración de la O/P

Para la identificación de las causas del problema descrito en este caso de negocios, se aplicó la herramienta de Diagrama de Ishikawa, mediante la entrevista del Gerente Operativo, el análisis de los dos últimos años de facturación y crecimiento de la empresa.

Figura 3.

Diagrama de Ishikawa para identificar el problema



Nota. Elaboración propia.

Se identificaron factores que más impactaron en el desempeño y ambiente de la empresa:

Económico: Personal desea más remuneración por el mismo trabajo.

Formación: Se consideran insuficientes los espacios de formación in house.

Liderazgo: Quejas por decisiones o disposiciones directivas.

Deserción: En los últimos dos años renunciaron 5 ingenieros senior.

Control: No se cuenta con un control detallado de los trabajos.

Evaluación: Se considera que la forma actual de evaluación no es la mejor.

1.3 Identificar objetivos a partir de la O/P.

Considerando la visión, misión y la esencia en la forma de trabajo, transmitido por el fundador de la empresa, quien destaca que: **"El crecimiento continuo de nuestro equipo humano es nuestra mayor fortaleza"**; se ha determinado tres objetivos para el presente caso de negocios. Se estima proponer una estrategia adecuada al problema con el talento humano que permita proyectar un crecimiento económico sostenido, potenciando el servicio de calidad para nuestros clientes y considerando la inserción del personal con experiencia en el ámbito técnico - electrónico.

Objetivo 1: *Desarrollar un modelo de remuneración salarial que genere un incremento del 10% anual en las ventas para el crecimiento promedio de la empresa en 5 años.*

El desarrollo de un modelo de remuneración y beneficios, considerando la antigüedad de los ingenieros y el dinamismo de los técnicos. Será primordial la socialización de los objetivos empresariales para generar pertenencia y compromiso mediante la formación de células con un líder que promocione el cumplimiento individual en los colaboradores.

Objetivo 2: *Reducir al 5% anual la tasa de rotación de colaboradores en el área técnica en los próximos 5 años.*

El crecimiento anual de la empresa se ve influenciado directamente por la retención de los colaboradores con más experiencia. Un aspecto cualitativo que también impacta en el equipo que se mantiene en la empresa o en otras áreas, es la carga lateral por la ausencia del personal capacitado para la atención de las labores diarias, que termina por disminuir el rendimiento general.

Objetivo 3: Generar acciones para mejorar al menos un 70% el entorno laboral en un plazo de 5 años.

El entorno laboral se alimenta del compromiso de todos los que conforman la empresa, ciertamente, un plan integral con aspectos valorados por el equipo del área técnica, permitiría reducir los índices de rotación y mejoraría la productividad.

Se requiere de acciones permanentes para elevar la pertenencia y valoración de la cultura organizacional permitiendo que los colaboradores sean parte de las decisiones, logros y mejoras que se deban implementar en la empresa.

1.4 Establecer prioridades en sus objetivos

Desarrollar una estrategia de remuneración y beneficios para que el colaborador goce de mejor bienestar laboral, con la finalidad de fidelizar a los trabajadores y lograr mejores resultados para la empresa que permitan alcanzar las metas de ventas del plan operativo anual.

1.5 Asignar indicadores de seguimiento y control para las opciones, además de los criterios o indicadores para comparar las opciones

Métricas

1.- Índice de rentabilidad interanual, mayor al 10%

2.- Valor actual neto (VAN), positivo.

3.- Tasa interna de retorno (TIR), mayor a la tasa de descuento.

4.- Periodo de retorno de inversión, menor a 3 años.

5.- Índice de rotación: Cantidad de colaboradores desvinculados / plantilla de personal, menor al 5%

6. Índice de clima laboral (índice de rotación, tasa de absentismo y productividad) mayor al 70%

2.- Explorar, limitar y formalizar las alternativas.

Para la búsqueda adecuada de alternativas viables al problema de la pérdida de talentos debido a la falta de compromiso con la empresa, se utilizaron las siguientes herramientas que nos han permitido formular de manera objetiva cada alternativa:

a) ***Investigación Académica:*** Lectura y análisis conceptual para la definición del salario, las nuevas tendencias y evolución del talento humano. Entender las herramientas de evaluación para la remuneración y beneficios que perciben los colaboradores que permita estructurar una estrategia eficiente para la empresa.

   Según el informe de Cornerstone Latam realizado a inicios del 2024, a más de 500 líderes organizacionales a nivel de América Latina, se revelaron las tendencias en relación al capital humano. Dos de los aspectos más destacados fueron la conexión y pertenencia al entorno laboral, y la formación a los colaboradores (upskilling y reskilling).

   En Ecuador, se realizó una encuesta entre 250 empresas nacionales y multinacionales, consideradas grandes, medianas y pequeñas, acerca del

incremento del salario para el 2024, de las cuales un 29% aseveró que si aumentaría el salario adicional a lo que dispone la ley. La firma Price Waterhouse Coopers - PwC, también consideró el salario emocional en los parámetros de investigación.

b) **Reunión con expertos:** En colaboración con la empresa canadiense Emotional Paycheck, quienes son expertos en calcular el nivel de satisfacción del salario emocional en las empresas a nivel internacional, se probó un esquema de evaluación para los colaboradores de la empresa. A continuación se detallan los elementos del salario emocional que se plantean evaluar a través de la respectiva encuesta (Anexo 1) y de esa forma identificar en qué áreas debemos buscar alternativas que permitan mejorar el nivel de motivación y compromiso:

1. Equipos y herramientas
2. Ciclo de vida en la empresa
3. Salario económico
4. Expectativas a futuro
5. Balance vida/trabajo
6. Reto/aprendizaje
7. Cultura Empresarial
8. Crecimiento personal
9. Relación con el jefe inmediato

Después de la pandemia, se acentuaron las problemáticas de salud mental, generando así un impacto negativo en la productividad. El estrés elevado conlleva más errores e indisposición en los colaboradores, así como una baja dedicación en sus labores.

El 48% de las empresas brinda beneficios emocionales como descuentos con empresas externas, días libres, horarios flexibles. Por otro lado, el 66% de las empresas brindan un seguro adicional a los de ley y el 67% entregan un subsidio, ya sea por antigüedad, educación, viáticos o motivos de índole familiar.

c) Encuesta con Colaboradores de la Empresa, una vez que hemos definido los parámetros de evaluación se diseñó una encuesta anónima para aplicar a los colaboradores. (Anexo 1). Sus resultados nos darán objetividad a las alternativas que serán presentadas como parte del presente "Caso de Negocio".

Planteamiento de Alternativas.

Con la aplicación y análisis de las tres herramientas mencionadas anteriormente, se determina que para definir una compensación laboral que sea atractiva y genere mayor compromiso en los colaboradores con la empresa, se presentan tres alternativas en las cuales se asignará diferente relevancia al salario monetario (económico) y al salario emocional (beneficios):

Alternativa 1: Mayor peso al salario monetario y menor peso al salario emocional.

Alternativa 2: Menor peso al salario monetario y mayor peso al salario emocional.

Alternativa 3: Compensación Salarial Integral con componentes equilibrados económica y emocionalmente.

Figura 3

Detalle de Alternativas.

	Componentes del Salario Monetario	Comoponentes del Salario Emocional	Enfoque
Alternativa 1	1.- Sueldo Igual al referente del mercado más un incremento del 10%.	1.- Cubrir el 70% del plan de salud privado.	Mayor peso al Salario Monetario
	2.- Pago Mensual de bonificacion de hasta el 1,5 % por facturacion mensual alcanzada y cobrada, % a ser distribuido según grado jerárquico en el equipo.	2.- Otorgar prestamos de hasta un monto máximo de $1000 por colaborador sin intereses pagadero hasta en 12 meses	
Alternativa 2	1.- Sueldo según salario del mercado	1.- Cubrir el 100% del plan de salud privado e incluir a sus familiares sin costo.	Mayor peso al Salario Emocional
	2.- Pago Anual de bonificacion del 1,0% por facturacion anual alcanzada y cobrada por el colaborador.	2.- Otorgar prestamos de hasta un monto máximo de $2000 por colaborador sin intereses pagadero hasta en 18 meses.	
		3.- Plan de capacitación finaciado al 100%	
		4.- Establecer un horario flexible de trabajo, valorado por cumplimiento de objetivos laborales.	
Alternativa 3	1.- Sueldo igual al referente del mercado mas un incremento del 5% de sueldo	1.- Cubrir el 50% del plan de salud privado.	Enfoque en clima laboral (salario monetario + salario emocional)
	2.- Pago Trimestral de bonificación de hasta el 1,5 % por facturacion mensual alcanzada y cobrada, % a ser distribuido según grado jerárquico en el equipo.	2.- Planes de entrenamiento (marcas y equipos, educación financiera, escritura y lectura, habilidades blandas, liderazgo, redes sociales, etc)	
		3.- Política de renovación de equipos (computación, instrumentos, herramientas).	
		4.- Plan de estudio de posgrado financiado al 50% por la empresa.	
		5.- Premio al mejor colaborador del mes	

Nota: Elaboración propia

Figura 4.

Ventajas y Desventajas de las Alternativas.

	Ventajas	Desventajas	Enfoque
Alternativa 1	1. Permite satisfacer y mejorar las aspiraciones económicas de los colaboradores.	1. Mantendría el clima laboral bajo la misma situacion actual 2. El clima laboral actual no ha permitido retener el talento senior. 3. Se generaría un impacto económico en la administración de la empresa.	Monetario
Alternativa 2	1. Mejorar el ambiente laboral en los colaboradores de la empresa. 2. Motivar a los colaboradores de mayor experiencia para que permanezcan en la empresa. 3. Mantener el sueldo monetario bajo el mismo estatus no generaría impacto economico en la compañia.	1. Mantener el salario económico bajo la misma situacion actual es posible causa de desercion laboral.	Emocional
Alternativa 3	1. Mejorar el ambiente laboral en los colaboradores de la empresa. 2. Motivar a los colaboradores de mayor experiencia para que permanezcan en la empresa. 3. El colaborador tendrá la oportunidad de seleccionar beneficios emocionales que mejor se ajusten a su realidad.	1. Pueden generarse costos adicionales ya que cada colaborador deseará cosas diferentes. 2. Se generaría un impacto económico en la administración de la empresa.	Clima laboral

Nota: Elaboración propia

3 Analizar y valorar las alternativas:

Para el presente análisis, se identificaron métricas cuantitativas y cualitativas que permiten evaluar de la manera más objetiva cada alternativa planteada y de esta forma realizar la selección de una de ellas según el mejor cumplimiento del objetivo estratégico empresarial.

3.1 Análisis Cuantitativo de las Alternativas:

Se ha realizado un análisis financiero de cada alternativa calculando la tasa interna de retorno (TIR), valor actual neto (VAN) y periodo de retorno (PAYBACK) para identificar la alternativa que nos permita alcanzar de mejor forma los objetivos planteados:

a) Detalle de Costos de Implementación de las Alternativas:

En la alternativa 1 las acciones que se plantean están centradas principalmente en el salario monetario y son: Incremento de sueldo 10% anual, bonificación de 1.5% anual en función del volumen facturado, mantener cobertura del 70% del plan de salud privado, otorgar préstamos hasta 12 meses sin interés al colaborador.

En la figura 5 se evidencian los costos en los que incurriría la empresa al implementar estas acciones en los próximos 5 años. Considerando que la ejecución

del plan empezaría en el 2025, la empresa tendría que desembolsar $32.655 y hasta $59.647 en el 2029 lo que representa un incremento anual del 16% en promedio.

Figura 5

Tabla de costos anual para la implementación de la alternativa 1

		Costo / Anual				
	Acción	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**
Alternativa #1	Sueldo Igual al referente del mercado más un incremento del 10% de sueldo	$19.320	$24.552	$28.241	$32.423	$37.159
	Pago Mensual de bonificación de hasta el 1,5 % por facturación mensual alcanzada y cobrada	$10.920	$14.620	$16.567	$18.320	$20.073
	Cubrir el 70% del plan de salud privado.	$735	$735	$735	$735	$735
	Otorgar préstamos de hasta un monto máximo de 1000 U$ por colaborador sin intereses pagadero hasta en 12 meses. (COSTO ES EL INTERÉS)	$1.680	$1.680	$1.680	$1.680	$1.680
	TOTAL:	**$32.655**	**$41.587**	**$47.223**	**$53.158**	**$59.647**

En la alternativa 2 las acciones que se plantean están centradas principalmente en el salario emocional y son: Sueldo equivalente al salario ofertado en el mercado, bonificación de 1% anual, incrementar cobertura al 100% del plan de salud privado, otorgar préstamos hasta 18 meses sin interés al colaborador, plan de capacitación financiado al 100% y horarios flexibles de trabajo.

En la figura 6 se muestran los costos de implementación de esta alternativa para los próximos 5 años. Considerando que la ejecución del plan empezaría en el 2025 la empresa tendrá que desembolsar $25.472 y hasta $34.710 en el 2029 lo que representa un incremento anual del 8,10% en promedio.

Figura 6

Tabla de costos anual para la implementación de la alternativa 2

		Costo / Anual				
	Acción	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**
Alternativa #2	Sueldo igual al salario del mercado.	$6.102	$7.212	$7.753	$8.320	$9.238
	Pago Anual de bonificación del 1,0% por facturación anual alcanzada y cobrada por el colaborador.	$7.280	$9.747	$11.044	$12.213	$13.382
	Plan de capacitación finaciado al 100%	$6.000	$6.000	$6.000	$6.000	$6.000
	Cubrir el 100% del plan de salud privado e incluir a sus familiares sin costo.	$1.050	$1.050	$1.050	$1.050	$1.050
	Otorgar préstamos de hasta un monto máximo de 2000 U$ por colaborador sin intereses pagadero hasta en 18 meses.	$5.040	$5.040	$5.040	$5.040	$5.040
	Establecer un horario flexible de trabajo, valorado por cumplimiento de objetivos laborales.	$0	$0	$0	$0	$0
	TOTAL:	**$25.472**	**$29.049**	**$30.888**	**$32.623**	**$34.710**

En la alternativa 3 las acciones que se plantean están centradas en mejorar el clima laboral realizando un cambio en el salario monetario y el salario emocional. Los factores que se determinan son: Incremento de sueldo 5% anual, bonificación de 1% anual, cobertura al 50% del plan de salud privado, plan de capacitación financiado al 50%, horarios flexibles de trabajo, curso de educación de finanzas personales, política de renovación de equipos, plan de entrenamiento y estímulo al mejor empleado.

En la figura 7 se determinan los costos que incurriría la empresa al implementar estas acciones para los próximos 5 años. Para el 2025, la empresa tendría que desembolsar $28.290 y hasta $45.178 en el 2029 lo que representa un incremento anual del 12.49% en promedio.

Figura 7

Tabla de costos anual para la implementación de la alternativa 3

		Costo / Anual				
	Acción	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**
Alternativa #3	Sueldo igual al referente del mercado mas un incremento del 5% de sueldo	$10.170	$12.789	$14.553	$16.427	$18.451
	Curso de Educación de Finanzas personales	$1.190	$1.190	$1.190	$1.190	$1.190
	Pago trimestral de bonificación del 1,0% por facturacion anual alcanzada y cobrada por el colaborador.	$7.280	$9.747	$11.044	$12.213	$13.382
	Cubrir el 50% del plan de salud privado.	$525	$525	$525	$525	$525
	Implementar una politica de renovación de equipos personales y de laboratorio	$3.500	$4.000	$4.500	$5.000	$6.000
	Plan de capacitación finaciado al 50%	$3.000	$3.000	$3.000	$3.000	$3.000
	Establecer un horario flexible de trabajo, valorado por cumplimiento de objetivos laborales.	$0	$0	$0	$0	$0
	Plan de entrenamiento con auspicio de fabricantes	$0	$0	$0	$0	$0
	Proyecto de Estimulo al "Mejor Empleado" del mes	$600	$600	$600	$600	$600
	TOTAL:	**$28.290**	**$33.877**	**$37.439**	**$40.983**	**$45.178**

b) Detalle de Ingresos Generados a las Ventas por cada una de las Alternativas:

En el siguiente cuadro se detalla el incremento histórico de las ventas desde el año 2021 hasta el 2024 (proyectado). La plantilla de colaboradores por los diferentes niveles: Junior, senior y master, con su respectivo porcentaje de participación general e individual, esto nos permite tener una referencia de cual es la productividad de cada colaborador y posteriormente calcular el ingreso que se generará en cada una de las alternativas para los cinco años que forman el estudio.

Figura 8

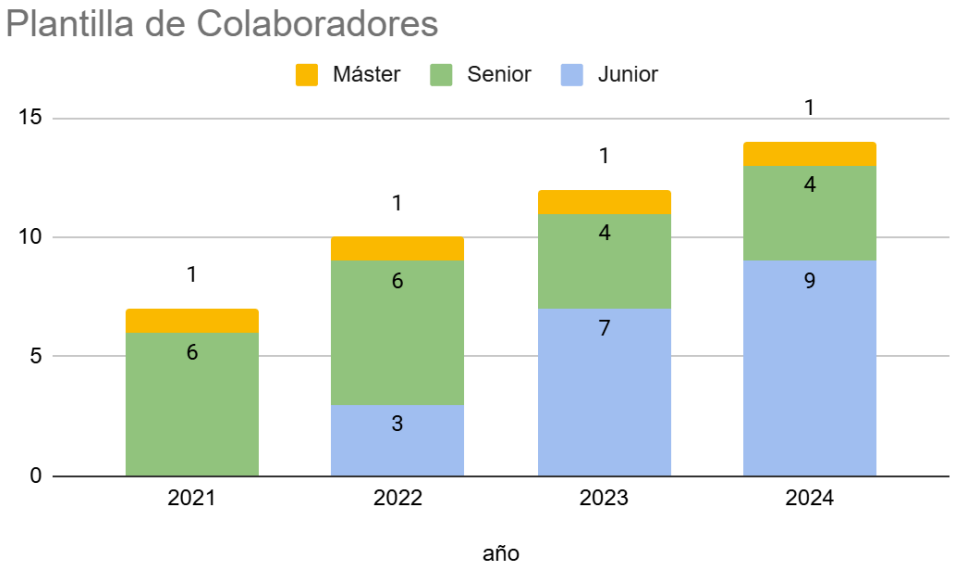
Tabla de ingreso anual de ventas

	Cálculo del Ingreso Anual Promedio en Ventas															
Cargo/Año	2021				2022				2023				2024			
	Cant.	% Part	%part. /persona	Total Ventas	Cant.	% Part	%part. /persona	Total Ventas	Cant.	% Part	%part. /persona	Total Ventas	Cant.	% Part	%part. /persona	Total Ventas
Ing Junior	0	0,00%	0,00%	0	3	4,65%	1,55%	35000	7	35,30%	5,04%	275000	9	31,04%	3,45%	226000
Ing Senior	6	84,70%	14,12%	537845	6	74,73%	12,46%	562000	4	47,37%	11,84%	369000	4	49,45%	12,36%	360000
Ing Master	1	15,30%	15,30%	97155	1	20,61%	20,61%	155000	1	17,33%	17,33%	135000	1	19,51%	19,51%	142000
Total:	7			635000	10			752000	12			779000	14			728000
					% crecimiento anual=			18,43%	% crecimiento anual=			3,59%	% crecimiento anual proyect=			-6,55%

En la figura 8 se observa que en los últimos 4 años , se cuenta una persona con nivel master, se ha incrementado el personal de nivel junior, sin embargo, se evidencia una reducción del personal con nivel senior afectando el crecimiento anual. Entre el 2022 y 2023, se logró sólo un crecimiento del 3.59%, infiriendo a la pérdida de dos personas de nivel senior, que renunciaron. En el 2024 se presentó un escenario similar en el cual dos personas de nivel senior, esto impactó al rendimiento de la empresa estimando un decrecimiento del 6.55%. Actualmente, se mantienen dos personas de nivel senior antiguos y se contrató dos personas con experiencia en el ejercicio profesional para cubrir las vacantes.

Gráfico 1

Plantilla de colaboradores del 2021 al 2024



En base a este comportamiento del personal de nivel senior y con el fin de alcanzar los objetivos propuestos de este caso de estudio se realizó una proyección para los próximos 5 años manteniendo una nómina total de 14 personas. También se evalúa el índice de rotación en cada alternativa planteada a fin de conocer el nivel de impacto en el rendimiento financiero de la empresa.

En la alternativa 1 se considera el 20% de rotación, esto genera que en el 2025 exista una reducción del 8,91% en la ventas y aunque anualmente se visualiza un incremento, este no cumple con el planteamiento inicial del 10%de incremento anual en ventas.

Figura 9

Tabla de proyección de ventas de la alternativa 1

Alternativa 1 Descripción	2025	2026	2027	2028	2029
Ventas	$663.111	$844.889	$909.778	$974.667	$1.039.556
Crecimiento Anual Proyectado	-$64.889	$181.778	$64.889	$64.889	$64.889
% Crecimiento	-8,91%	27,41%	7,68%	7,13%	6,66%

En la alternativa 2 se considera el 10% de rotación, esto genera que en el 2025 no exista un crecimiento y se mantenga el mismo nivel de ventas del 2024 y aunque anualmente se evidencia un incremento, no cumple con el planteamiento inicial del 10% de incremento anual en ventas.

Figura 10

Tabla de proyección de ventas de la alternativa 2

Alternativa 2 Descripción	2025	2026	2027	2028	2029
Ventas	$728.000	$909.778	$974.667	$1.039.556	$1.156.444
Crecimiento Anual Proyectado	$0	$181.778	$64.889	$64.889	$116.889
% Crecimiento	0,00%	24,97%	7,13%	6,66%	11,24%

En la alternativa 3 se considera el 5% de rotación, esto genera que en el 2025 no exista un crecimiento y se mantenga el mismo nivel de ventas del 2024 pero el siguiente año se generará un crecimiento del 33% y se mantenga un promedio del 10% en los últimos 3 años del estudio.

Figura 11
Tabla de proyección de ventas de la alternativa 3

Alternativa 3 Descripción	2025	2026	2027	2028	2029
Ventas	$728.000	$974.667	$1.104.444	$1.221.333	$1.338.222
Crecimiento Anual Proyectado	$0	$246.667	$129.778	$116.889	$116.889
% Crecimiento	0,00%	33,88%	13,32%	10,58%	9,57%

c) Detalle de Flujo de Caja e Indicadores:

En la figura 11 se muestra el flujo de caja de la alternativa #1 el cual refleja los ingresos esperados, los costos de implementación y los gastos de rotación de personal, este último rubro se genera por la renuncia voluntaria de los colaboradores senior, incidiendo en el índice de rotación correspondiente al 20% esto equivalente a $25,800 anuales en promedio.

En este escenario se refleja un decrecimiento de las utilidades afectando al flujo neto efectivo, por lo cual genera una VAN negativo de -$121.972, una tasa de retorno negativa de -94.78% y un payback de más de 5 años.

Figura 12
Tabla de flujo de la alternativa 1.

Alternativa #1						
	0	1	2	3	4	5
año	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos esperados		-$51.911	$145.422	$51.911	$51.911	$51.911
Costos de implementación		$32.655	$41.587	$47.223	$53.158	$59.647
Utilidad bruta		-$84.566	$103.835	$4.688	-$1.247	-$7.736
Gastos de Rotacion de personal		$25.800	$25.800	$25.800	$25.800	$25.800
Util.ant.trab.e imp.		-$110.366	$78.035	-$21.112	-$27.047	-$33.536
Partic.trabaj.15%		0	-11705	0	0	0
Utilid.antes imp.		-$110.366	$66.330	-$21.112	-$27.047	-$33.536
Impuesto renta 25%		0	-$16.582	$0	$0	$0
Utilidad desp.imp.		-$110.366	$49.747	-$21.112	-$27.047	-$33.536
Inversión equipo	0					
Invers.cap.trabaj.	-35000					
Recuperac.cap.trab.						35000
Flujo neto efectivo	-35000	-$110.366	$49.747	-$21.112	-$27.047	$1.464
tasa rend.requer.	15%					
fluj.caja descont.	-35000	-$95.971	$37.616	-$13.881	-$15.464	$728
fluj.caj.desc.acum.	-35000	-$130.971	-$93.354	-$107.236	-$122.700	-$121.972
VAN @ 15%	-$121.972					
TIR	-94,78%					
PAYBACK	MAS DE 5 AÑOS					

En la figura 12 se muestra el flujo de caja de la alternativa #2 el cual refleja los ingresos esperados, los costos de implementación y los gastos de rotación de personal, este último rubro se genera por la renuncia voluntaria de los colaboradores senior, incidiendo en el índice de rotación correspondiente al 10% esto equivalente a $13,495 anuales en promedio.

En este escenario se refleja un incremento de las utilidades incidiendo al flujo neto efectivo, por lo cual genera un VAN positivo de -$35,288, una tasa de retorno positiva de 35.33% mayor a la tasa de descuento (15%) y un payback de más de 3 años y 10 meses.

Figura 13
Tabla de flujo de la alternativa 2.

Alternativa #2						
		1	2	3	4	5
año	0	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos esperados		$0	$163.600	$58.400	$58.400	$105.200
Costos de implementación		$25.472	$29.049	$30.888	$32.623	$34.710
Utilidad bruta		-$25.472	$134.551	$27.512	$25.777	$70.490
Gastos de Rotacion de personal		$13.495	$13.495	$13.495	$13.495	$13.495
Util.ant.trab.e imp.		-$38.967	$121.056	$14.017	$12.282	$56.995
Partic.trabaj.15%		0	-18158	-2103	-1842	-8549
Utilid.antes imp.		-$38.967	$102.898	$11.915	$10.439	$48.445
Impuesto renta 25%		0	-$25.724	-$2.979	-$2.610	-$12.111
Utilidad desp.imp.		-$38.967	$77.173	$8.936	$7.830	$36.334
Inversión equipo	0					
Invers.cap.trabaj.	-35000					
Recuperac.cap.trab.						35000
Flujo neto efectivo	-35000	-$38.967	$77.173	$8.936	$7.830	$71.334
tasa rend.requer.	15%					
fluj.caja descont.	-35000	-$33.884	$58.354	$5.876	$4.477	$35.466
fluj.caj.desc.acum.	-35000	-$68.884	-$10.530	-$4.655	-$178	$35.288
				1,03975215		
VAN @ 15%	$35.288			12		
TIR	35,33%					
PAYBACK	3 AÑOS 10 MESES					

En la figura 13 se muestra el flujo de caja de la alternativa 3 el cual refleja los ingresos esperados, los costos de implementación y los gastos de rotación de personal, este último rubro se genera por la renuncia voluntaria de los colaboradores junior, incidiendo en el índice de rotación correspondiente al 5% esto equivalente a $12,305 anuales en promedio.

En este escenario se refleja un incremento de las utilidades incrementando el flujo neto efectivo, por lo cual genera un VAN positivo de $106,654, una tasa de retorno positiva de 71.54% mayor a la tasa de descuento (15%) y un payback de 1 año y 9 meses.

Figura 14
Tabla de flujo de la alternativa 3.

Alternativa #3						
		1	2	3	4	5
año	0	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos esperados		$0	$234.333	$123.289	$111.044	$111.044
Costos de implementación		$28.290	$33.877	$37.439	$40.983	$45.178
Utilidad bruta		-$28.290	$200.457	$85.849	$70.061	$65.867
Gastos de Rotacion de personal		$12.305	$12.305	$12.305	$12.305	$12.305
Util.ant.trab.e imp.		-$40.595	$188.152	$73.544	$57.756	$53.562
Partic.trabaj.15%		0	-28223	-11032	-8663	-8034
Utilid.antes imp.		-$40.595	$159.929	$62.513	$49.093	$45.528
Impuesto renta 25%		0	-$39.982	-$15.628	-$12.273	-$11.382
Utilidad desp.imp.		-$40.595	$119.947	$46.885	$36.820	$34.146
Inversión equipo	0					
Invers.cap.trabaj.	-35000					
Recuperac.cap.trab.						35000
Flujo neto efectivo	-35000	-$40.595	$119.947	$46.885	$36.820	$69.146
tasa rend.requer.	15%					
fluj.caja descont.	-35000	-$35.300	$90.697	$30.827	$21.052	$34.378
fluj.caj.desc.acum.	-35000	-$70.300	$20.397			
				0,775108941		
VAN @ 15%	$106.654			9		
TIR	71,94%					
PAYBACK	1 AÑO 9 MESES					

d) Comparación Cuantitativa - Financiera de alternativas:

Una vez realizado el análisis financiero, se consideró que la alternativa 3 es la más conveniente, dado que sus indicadores son más valorados por los colaboradores, aunque no la más económica de implementar, si generará concordancia con los objetivos estratégicos de la empresa.

Figura 15

Tabla de comparación cuantitativa de alternativas.

	Alternativa #1	Alternativa #2	Alternativa #3
VAN	-$76.545	$35.288	$106.654
TIR	-91,89%	35,33%	71,94%
PAYBACK	MAS DE 5 AÑOS	3 AÑOS 10 MESES	1 AÑO 9 MESES

Gráfico 3

Cálculo del VAN por Alternativa

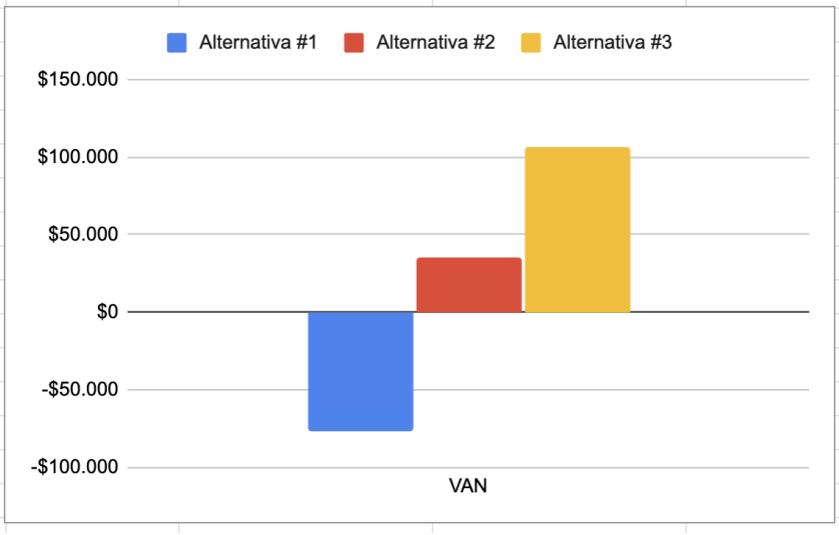
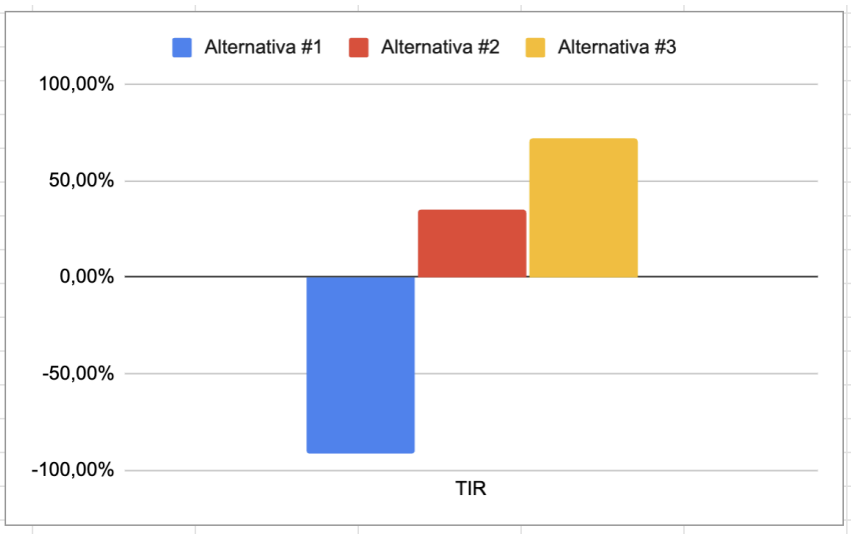


Gráfico 4

Cálculo del TIR por Alternativa



3.2 Análisis Cualitativo de las Alternativas:

Para medir el clima y la satisfacción laboral, es clave definir el mecanismo correcto que nos permita obtener resultados representativos del nivel de satisfacción de los colaboradores, existen 2 tipos de mecanismos que pueden ser utilizados, uno es a través de encuestas que permitan valorar las aristas que forman parte de la compensación laboral, tanto económica como emocional y el otro mecanismo útil es utilizar indicadores indirectos que reflejen tanto las percepciones subjetivas como los aspectos objetivos del entorno de trabajo.

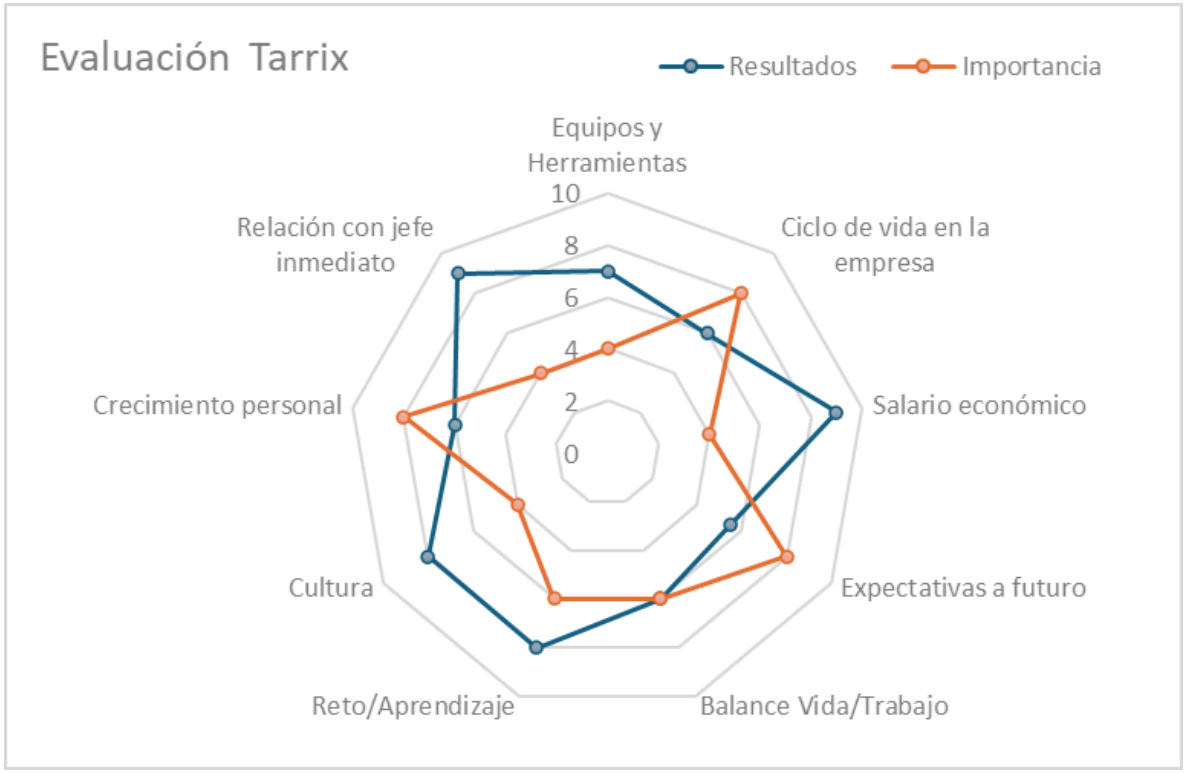
A) Modelo de Encuesta para Medir la Satisfacción Laboral y el clima laboral:

En el Anexo #1 hemos definido la encuesta tipo que ha sido utilizada para valorar el clima laboral dentro de la empresa, en este caso los componentes de la compensación salarial a medir según Tarrix (herramienta de medición de satisfacción salarial) son los siguientes:

1. Equipos y herramientas.
2. Ciclo de vida en la empresa.
3. Salario económico.
4. Expectativas a futuro.
5. Balance vida/trabajo.
6. Reto/aprendizaje.
7. Cultura Empresarial.
8. Crecimiento personal.
9. Relación con el jefe inmediato

El resultado es un diagrama radial que nos permite conocer cuál de los componentes de la satisfacción laboral se encuentran por fuera de lo esperado, dando a conocer en qué áreas se debe mejorar como empresa para mejorar el salario emocional (color naranja).

Figura 16
Evaluación del Clima Laboral.



Descripción	Resultados	Importancia
Equipos y Herramientas	7	4
Ciclo de vida en la empresa	6	8
Salario económico	9	4
Expectativas a futuro	5.5	8
Balance Vida/Trabajo	6	6
Reto/Aprendizaje	8	6
Cultura	8	4
Crecimiento personal	6	8
Relación con jefe inmediato	9	4

b) Indicadores Indirectos para Medir la Satisfacción Laboral

Los indicadores indirectos son métricas para medir indirectamente la satisfacción laboral sin recurrir a encuestas, reflejan comportamientos, tendencias y resultados relacionados con el nivel de satisfacción de los colaboradores en el trabajo, se basan en datos objetivos y observables que permiten inferir el grado de bienestar, motivación y compromiso de los empleados. A continuación presentamos los indicadores indirectos desarrollados en el presente caso de negocio:

A continuación hemos calculado los indicadores de Rotación Voluntaria, Tasa de Absentismo, Productividad y Clima Laboral para una proyección de mediano plazo en la empresa y para cada una de las 3 alternativas planteadas, para eso hemos utilizado el promedio de los 5 años proyectados de cada uno de los componentes de cada indicador.

1. **Tasa de Rotación Voluntaria:**
    - **Qué mide**: La proporción de empleados que dejan la empresa por decisión propia.
    - **Interpretación**: Una alta rotación puede indicar insatisfacción, mientras que una baja rotación sugiere estabilidad y satisfacción.
    - **Fórmula**:

$$\text{Tasa de rotación voluntaria} = \frac{\text{Nº de bajas voluntarias}}{\text{Nº total de empleados}} \times 100$$

    - **Frecuencia de Medicion**: Trimestral o anual.

Índice de Rotación (conexión comunitaria)			
	Cantidad colaboradores promedio/año	Cantidad colaboradores desvinculados / año	Indice de Rotacion
Alternativa #1	14	3	21,43%
Alternativa #2	14	1	7,14%
Alternativa #3	14	1	7,14%

2. **Tasa de Absentismo**
   - **Qué mide**: La proporción de días laborales perdidos debido a ausencias no justificadas.
   - **Interpretación**: Altas tasas de absentismo pueden ser un indicador de insatisfacción o desmotivación.
   - **Fórmula**:

$$\text{Tasa de absentismo} = \frac{\text{Horas o días perdidos}}{\text{Horas o días laborables totales}} \times 100$$

Tasa de Absentismo (estado emocional y fisico)				
	Cantidad colaboradores desmotivados	Cantidad Dias laborables peridos / colabortador / año	Cantidad Dias Laborables totales	Tasa de Absentismo
Alternativa #1	3	12	260	13,85%
Alternativa #2	1	12	260	4,62%
Alternativa #3	1	12	260	4,62%

3. **Productividad por Colaborador**
   - **Qué mide**: El rendimiento promedio de los empleados en relación con sus metas.
   - **Interpretación**: Colaboradores satisfechos tienden a ser más productivos y cumplir con sus objetivos.
   - **Fórmula**:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Metas establecidas}} \times 100$$

Productividad (promedio a 5 años) (desarrollo de carrera)							
	Cantidad Promedio Junior	Cantidad Promedio Senior	Cantidad Promedio Master	Nivel de Satisfaccion	Cantidad de trabajos esperados	Cantidad de trabajos realizados	Indice de productividad
Alternativa #1	7	5	2	0,7	1344	759	56,50%
Alternativa #2	6	6	2	0,8	1344	914	68,00%
Alternativa #3	5	7	2	0,9	1344	1106	82,29%
Cantidad esperada de trabajos por colaborador / año	48	96	144				

La satisfacción laboral tiene una directa relación con la productividad de los colaboradores, una política de balance vida-trabajo permitirá que los colaboradores se sientan más satisfechos en el trabajo y manejen mejor sus tareas, cumpliendo con las metas propuestas:

Satisfacción alta:

- Metas alcanzadas incrementan debido al mayor compromiso.
- Retrasos o errores disminuyen, mejorando la eficiencia.

Satisfacción baja:

- Metas alcanzadas se reducen por falta de motivación o distracción.
- Rotación y ausencias frecuentes afectan el desempeño general.

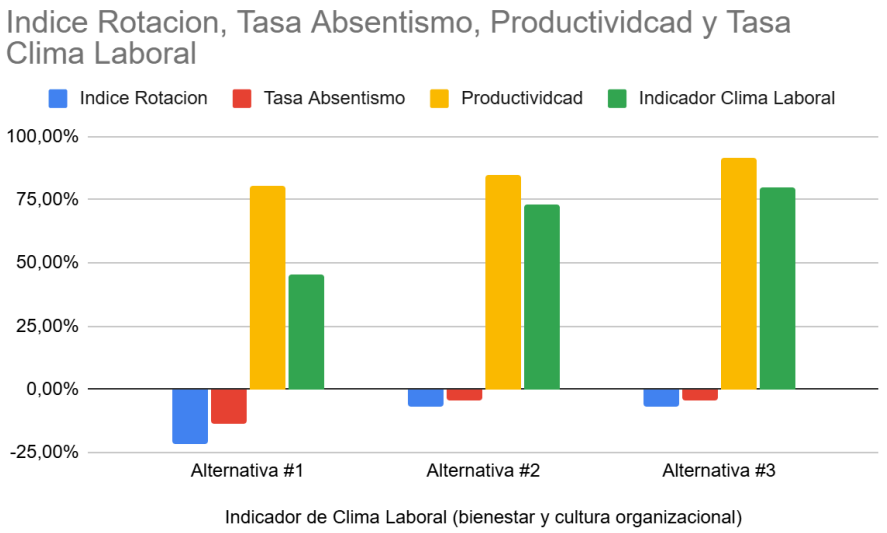
En nuestro caso de negocio, la productividad alcanzada en cada alternativa se ve directamente influenciada por la rotación de personal y por la mayor eficiencia operativa gracias a su nivel de satisfacción, por lo anterior hemos asignado un índice de satisfacción laboral para cada Alternativa basados en una expectativa.

4. Clima Laboral:

- **Qué mide**: El nivel de satisfacción de los colaboradores dentro de la empresa y su sentido de pertenencia mediante la combinación de variables como rotación, absentismo y productividad.
- **Interpretación**: Colaboradores satisfechos tienden a ser más productivos y cumplir con sus objetivos.
- **Fórmula**:

Clima Laboral = -Índice de Rotación - Tasa de Absentismo + Índice de Productividad

Indicador de Clima Laboral (bienestar y cultura organizacional)				
	Indice Rotacion	Tasa Absentismo	Productividcad	Indicador Clima Laboral
Alternativa #1	-21,43%	-13,85%	80,71%	45,44%
Alternativa #2	-7,14%	-4,62%	85,00%	73,24%
Alternativa #3	-7,14%	-4,62%	91,43%	79,67%



3.3 Análisis de Pros y Contras de Alternativas.

Para la evaluación de las alternativas basadas en los indicadores establecidos, se presenta la siguiente información de pros y contras, recabados mediante diálogos con los involucrados, las cuales se describen en la siguiente matriz:

Tabla 2

Evaluación de alternativas por medio de análisis de Pros y Contras.

Alternativa 1: Mayor peso al salario monetario y menor peso al salario emocional	
Pros	Contras
• Facilidad en la implementación	• VAN negativo ($ 76.545) • TIR negativo (-91.89%) • Payback mayor a 5 años • Índice de rotación del 20% • Crecimiento anual proyectado menor de 10% • Mayor valor de rotación de personal ($ 25.800) • Mayor costo anual de implementación

Alternativa 2: Menor peso al salario monetario y mayor peso al salario emocional.	
Pros	Contras
● VAN positivo ($ 35.288) ● TIR positivo (35.33%) con Tasa de descuento 15% ● Menor costo anual de implementación ●	● Payback mayor a 3 años (3 años 10 meses) ● Índice de rotación del 10% ● Crecimiento anual proyectado menor de 10% ● Elevado valor de rotación de personal ($ 13.495)
Alternativa 3: Compensación Salarial Integral con componentes equilibrados económica y emocionalmente.	
Pros	Contras
● VAN positivo ($ 106.654) ● TIR positivo (71.94%) con Tasa de descuento 15% ● Payback menor a 3 años (1 año 9 meses) ● Índice de rotación del 5% ● Crecimiento anual proyectado mayor de 10%. ● Menor valor de rotación de personal ($ 12.305)	● Elevado costo anual de implementación. ● Toma mayor tiempo de implementación.

3.4 Selección de Mejor alternativa:

Para facilitar la selección de la mejor alternativa desde un punto de vista cuantitativo y cualitativo, hemos utilizado 2 técnicas; la primera consiste en una Matriz Comparativa Visual que es una comparación ponderada de los indicadores cualitativos y cuantitativos y la otra técnica es la del Posicionamiento estratégico en donde ubicamos a cada Alternativa en un cuadro cartesiano que tiene por fin evaluar la Facilidad de Implementación y el Costo de Implementación y La Satisfacción Laboral vs. el Costo. En función de esos 2 análisis hemos podido seleccionar la mejor alternativa para nuestro caso de negocio.

a. Matriz Comparativa Visual:

Resulta de calcular la ponderación a través de la división del indicador de cada alternativa por el más alto de las tres alternativas, la calificación final es la suma del valor ponderado de cada indicador dentro de cada alternativa, es importante definir que los indicadores

positivos son el VAN, TIR, los índices de productividad y de clima laboral en tanto que los indicadores negativos son el Costo de implementación y el índice de rotación, por lo tanto el mayor valor posible a obtener en la valoración es de 4, la escala que hemos definido para valorar la suma total de los indicadores es Beneficio Alto (2 a 4), Beneficio Bajo (0 a 2) y Limitante (menor a 2).

	Costo Implementación	VAN	TIR	Tasa Rotacion	Indice Productividad	Clima Laboral	TOTAL
Alternativa 1: Mayor componente en el salario monetario	-1,00	-0,72	-1,28	-1,00	0,88	0,57	**-2,54**
Alternativa 2: Mayor componente en el salario emocional	-0,65	0,33	0,49	-0,33	0,93	0,92	**1,69**
Alternativa 3: Mejora del clima laboral	-0,79	1,00	1,00	-0,33	1,00	1,00	**2,87**

Beneficio Alto:		de 2 a 4
Beneficio Bajo:		de 0 a 2
Limitante:		negativo
Mayor Valor a alcanzar:	**4**	

Como se observa en la Matriz comparativa, la Alternativa #3 obtuvo una mejor calificación en la valoración ponderada dando a entender que será la que genere un beneficio Alto al colaborador y por tanto un mayor nivel de satisfacción, en tanto que la alternativa #1 es limitante para otorgar un nivel de satisfacción esperado a los colaboradores.

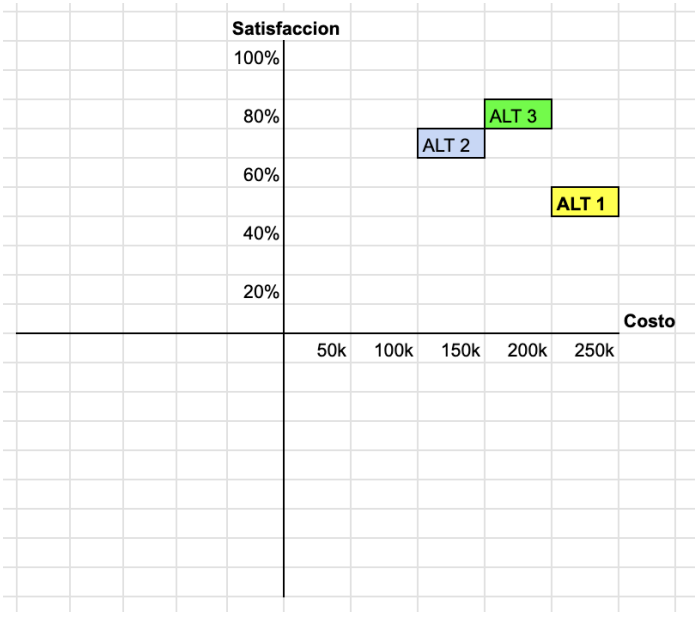
Estos resultados deben ser valorados permanentemente a través de los indicadores definidos ya que la verdadera implementación de cada alternativa nos podría arrojar resultados más reales y objetivos.

b. Posicionamiento Estratégico:

En los siguientes gráficos podemos observar la sensibilidad en la comparación costo y facilidad de implementación y costo vs satisfacción:



Como podemos observar la Alternativa #3 se posiciona estratégicamente como la de mayor facilidad de implementación debido a que tiene un enfoque de mejorar el clima laboral de manera integral en la organización, por lo que se considera que tendrá Menor Oposición aunque su costo de implementación sea mayor al de la Alternativa #2.



El Posicionamiento Estratégico de la Alternativa #3 con respecto a la Satisfacción en los colaboradores vs el costo de implementación nos permite valorarla como la mejor opción a elegir.

c. **Mejor Alternativa: "Mejorar el clima laboral mediante una propuesta integral de Compensación Salarial" - Alternativa #3.**

La alternativa #3 es la opción más viable para la realización y ejecución de la implementación. Considerando que es la que genera mayor retorno en menor tiempo de recuperación de la inversión en los tres escenarios; así como la generación de mayores niveles de satisfacción en los colaboradores que permitan retener el capital humano interno y elevar su compromiso y productividad con la empresa. A su vez es la que permite el incremento de ventas anuales a través de la captación de nuevos clientes y atencion de mayor número de servicios.

3.5 Análisis de alternativas similares de Compensación Laboral en el mercado de la Electrónica y Tecnología:

A fin de poder corroborar si la implementación de este tipo de alternativas en el sector económico de la tecnología y la electrónica han tenido un impacto positivo hemos tomado como referencia el "INFORME ANUAL DE CULTURA ECUADOR 2022" elaborado por la empresa certificadora "Great Place to Work"quienes tienen por misión ayudar a que cada organización se convierta en un excelente lugar de trabajo para todas las personas brindando a las empresas y sus directivos las herramientas para crear una experiencia de empleado consistente y abrumadoramente positiva, fomentando culturas que han demostrado impulsar negocios, mejorar vidas y mejorar la sociedad.

El instrumento de medida que utiliza "Grate Place to Work" se denomina ® Trust Index© y permite medir qué tanto los colaboradores consideran que la organización brinda una experiencia destacada para todas las personas. Las 60 afirmaciones estándar del Trust Index© están distribuidas por categorías referidas a las cinco dimensiones de confianza del Great Place to Work® FOR ALL Model©. Las primeras tres, Credibilidad, Respeto y Ecuanimidad, miden la confianza en la administración, mientras que las dos restantes, Orgullo y Compañerismo, miden los sentimientos de los empleados acerca de sus trabajos y sus colegas.

Los indicadores desarrollados por "Grate Place to Work" tienen vinculación directa con el clima laboral y las empresas que han alcanzado este nivel es porque han logrado a través de una compensación salarial integral y justa alcanzar la satisfacción y compromiso requerido de sus colaboradores.

A continuación mostramos los indicadores de Credibilidad, Respeto, Ecuanimidad, Orgullo y Compañerismo, en el área de tecnología como una medida del clima laboral en comparación con otros sectores de la economía en Ecuador:



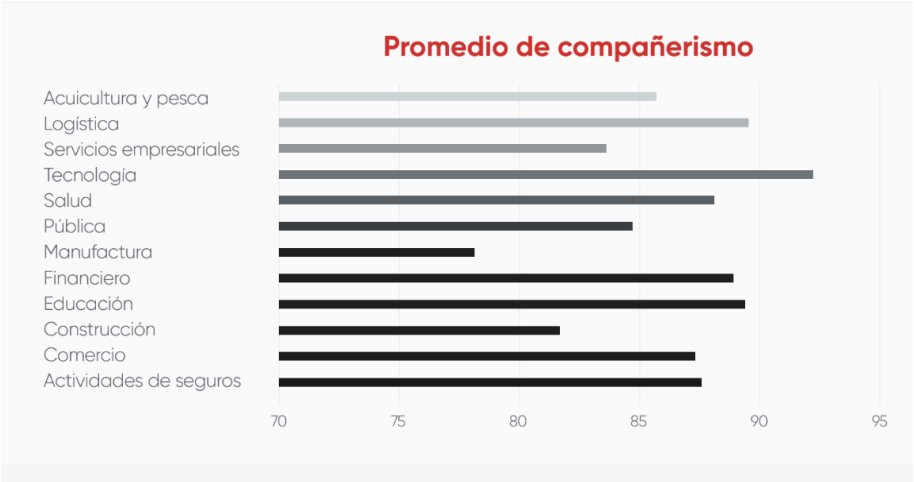
Respeto

Reskilling y flexibilización laboral son oportunidades de mejora dentro de esta área de enfoque









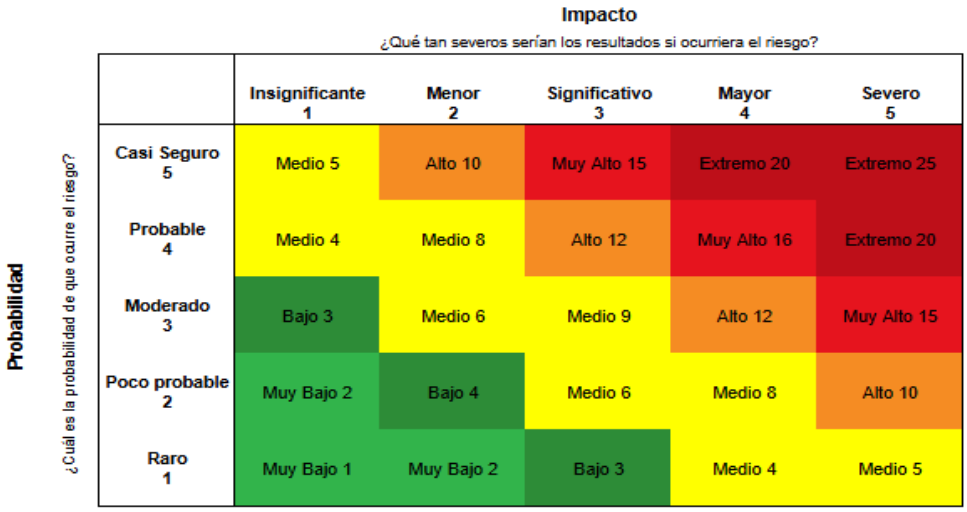
Finalmente, se puede notar que en el Ecuador, el sector de la tecnología (incluye electronica y software), tiene un nivel de desarrollo en el clima laboral muy por encima al de otros sectores y esto es debido principalmente porque su capital de trabajo es el intelectual que impulsa al desarrollo de las relaciones en la organización por lo que creemos que la implementación de este tipo de estrategias de Compensaciones Salariales integrales y que contemplen el componente emocional darán muy buenos resultados que tendrán efectos positivos en la productividad y eficiencia de la empresa y sus colaboradores.

4. Evaluar riesgos de la alternativa seleccionada

En el presente caso de negocio se seleccionará la **Alternativa #3** para la identificación de riesgos, planes de mitigación y plan de implementación del proyecto ya que tiene mejores condiciones: VAN positivo, TIR mayor que la tasa de descuento y el tiempo de recuperación de inversión es el menor. Así como sus variables cualitativas muestran los mejores resultados. Vale indicar que si no se hacen mejoras en el clima laboral, la incidencia en la facturación anual se verá afectada en los próximos años.

4.1 Calificación Matriz de Riesgo

La matriz de riesgo del caso de negocio se estableció en base a la probabilidad considerando una calificación de raro, poco probable, moderado, probable y casi seguro. También se estableció el nivel de impacto empezando un nivel desde insignificante, menor, significativo, mayor y severo. Las calificaciones del 1 al 25 permiten evaluar un nivel de riesgo entre muy bajo, bajo, medio, alto, muy alto y extremo.

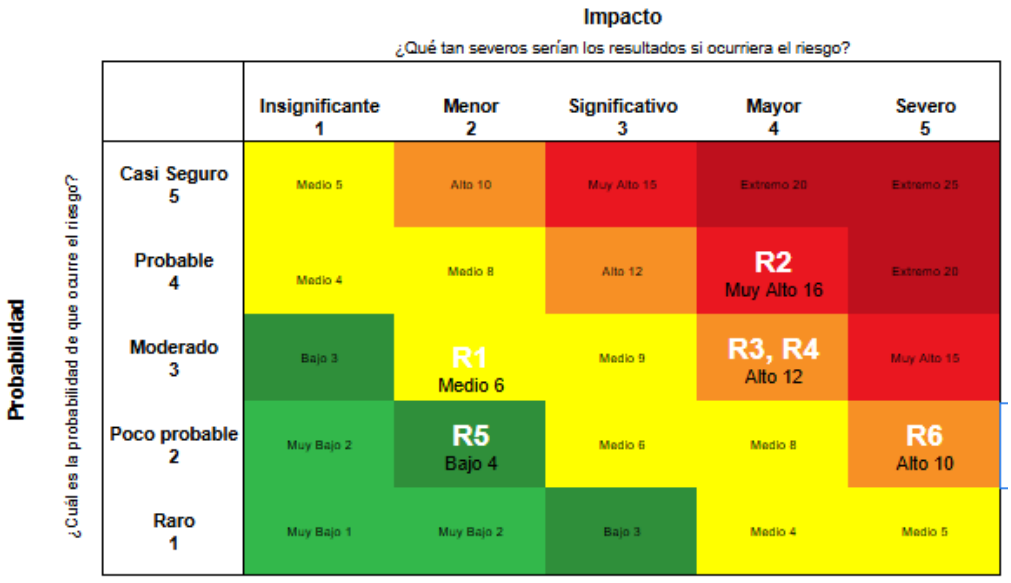


4.2 Matriz de riesgo del proyecto

En el presente caso de negocio se identificaron seis factores de riesgo con su respectivo impacto y probabilidad de ocurrencia. Los factores evaluados son: resistencia al cambio, inconformidad, salario poco competitivo, sobrecostos, comunicación interna y evaluación. En el análisis se determinó un riesgo de nivel bajo, tres riesgos de nivel alto, un riesgo nivel medio y un riesgo nivel muy alto.

No. Riesgo	Riesgo	Impacto	Probabilidad	Impacto del riesgo	Resultado
R1	Resistencia al cambio: encontrar personal que no esté de acuerdo con el mecanismo de Compensacion Laboral que se desea implementar.	Menor	Moderado	MEDIO	6
R2	Inconformidad: Que los beneficios de la nueva compensacion salarial no se ajusten a lo que realmente quieren los colaboradores	Mayor	Probable	MUY ALTO	16
R3	Salario poco competitivo: Que la competencia ofrezca mejores beneficios de compensacion laboral	Mayor	Moderado	ALTO	12
R4	Sobrecostos: Costo financiero demasiado elevado para implemenar y mantener la Alternativa.	Mayor	Moderado	ALTO	12
R5	Comunicación interna: Poca claridad al momento de dar a conocer el nuevo esquema de compensación salarial	Menor	Poco Probable	BAJO	4
R6	Evaluación: Que los indicadores utilizados para medir la satisfaccion de los colaboradores no sean los correctos y se mantenga la desercion.	Severo	Poco Probable	ALTO	10
El resultado final del análisis coloca la alternativa dentro de una escala de riesgo mediano tolerable.					**10,00**

A continuación se detalla la ubicación de cada riesgo dentro de la matriz establecida inicialmente.



Dentro del análisis de riesgos se concluye que entre los riesgos más críticos con puntuación mayor a 12 puntos están:

- Riesgo 2. Inconformidad: Los beneficios no se ajustan a lo que desean los colaboradores
- Riesgo 3: Salario poco competitivo: Competencia ofrece mejores salarios.

- Riesgo 4: Sobrecostos:

4.3 Plan de mitigación de riesgo

No. Riesgo	Riesgo	Plan de Mitigación
R1	Resistencia al cambio: encontrar personal que no esté de acuerdo con el mecanismo de Compensacion Laboral que se desea implementar.	Realizar charlas de información y dialogar uno a uno con el personal para comprender lo que genera resistencia. Plan de gestión del cambio
R2	Inconformidad: Que los beneficios de la nueva compensacion salarial no se ajusten a lo que realmente quieren los colaboradores	Lograr acuerdos para su continuidad con la flexibilización de condiciones. Plan de promoción y carrera.
R3	Salario poco competitivo: Que la competencia ofrezca mejores beneficios de compensacion laboral	Realizar permanente monitoreo de la compensacion salarial en el mercado de la tecnologia e informatica.
R4	Sobrecostos: Costo financiero demasiado elevado para implemenar y mantener la Alternativa.	Realizar una correcta planificacion financiera a fin de comtemplar los recuersos necesarios para implementar el nuevo esquema de Compensacion Laboral.
R5	Comunicación interna: Poca claridad al momento de dar a conocer el nuevo esquema de compensación salarial	Realizar charlas mensuales sobre los beneficios que forman parte de la nueva compensacion salarial para que todos los colaboradores conozcan los beneficios y responsabilidades.
R6	Evaluación: Que los indicadores utilizados para medir la satisfaccion de los colaboradores no sean los correctos y se mantenga la desercion.	Socialización de las metas e indicadores de forma mensual
El resultado final del análisis coloca la alternativa dentro de una escala de riesgo mediano tolerable.		

5. Implementación del Plan

Fase 1: Planeación Detallada.

Objetivo: Identificar las necesidades y prioridades de los empleados para validar las acciones efectivas de compensación económica propuesta.

1. Elaborar estudio de mercado laboral en electrónica e informática, esto nos permitira conocer y actualizar el valor de referencia del salario economico para los colaboradores del área de electrónica e informática.
2. Identificar las necesidades y deseos de los empleados, a través de la encuesta
    - Recolecta información a través de encuestas, entrevistas o focus groups para conocer las expectativas de los empleados.
    - Identifica los factores actuales de insatisfacción y oportunidades de mejora.
3. Priorizar las acciones que tengan mayor impacto en los empleados.
4. Aprobación del Plan por el Directorio de la Empresa.
    - Presenta las acciones al equipo directivo y ajusta el plan según las necesidades organizacionales y presupuesto.

Fase 2: Planeación Financiera.

Objetivo: Validar dentro del presupuesto empresarial los recursos que se requieren para la implementación de la nueva propuesta de compensación salarial.

1. Negociación con compañía de seguros de salud un plan empresarial acorde.
2. Convenio con fabricantes para capacitaciones y entrenamientos sin costo.
3. Presentar los requerimientos financieros y conseguir aprobación.

Fase 3: Comunicación y Socialización.

Objetivo: Crear conciencia en los empleados sobre los cambios que se implementarán.

1. Reunión General de Lanzamiento del Proyecto.
2. Capacitación a los Líderes.
3. Reuniones Uno a Uno, consiste en reuniones directas entre colaboradores con su jefe inmediato para poder identificar las oportunidades de mejora dentro del proceso de implementación de la nueva estrategia de compensación laboral.

Fase 4: Puesta en Marcha.

Objetivo: Introducir las primeras acciones para evaluar su efectividad antes de una implementación total.

1. Ejecución de Acciones Iniciales, entre ellas ejecutar un curso de finanzas personales a fin de que los colaboradores puedan valorar las mejoras en la compensación laboral y administrar de mejor forma su compensación económica.

2. Implementación del Plan Piloto (50% de acciones del plan): Incremento Sueldo; plan de salud al 50%; plan de capacitación financiado al 50%, cierta Flexibilidad en horarios o días libres adicionales.

3. Optimización del Plan.

4. Implementación completa, Pago de bonificaciones; política de renovación de equipos; proyecto de estímulo.

Fase 5: Seguimiento y Mejora Continua

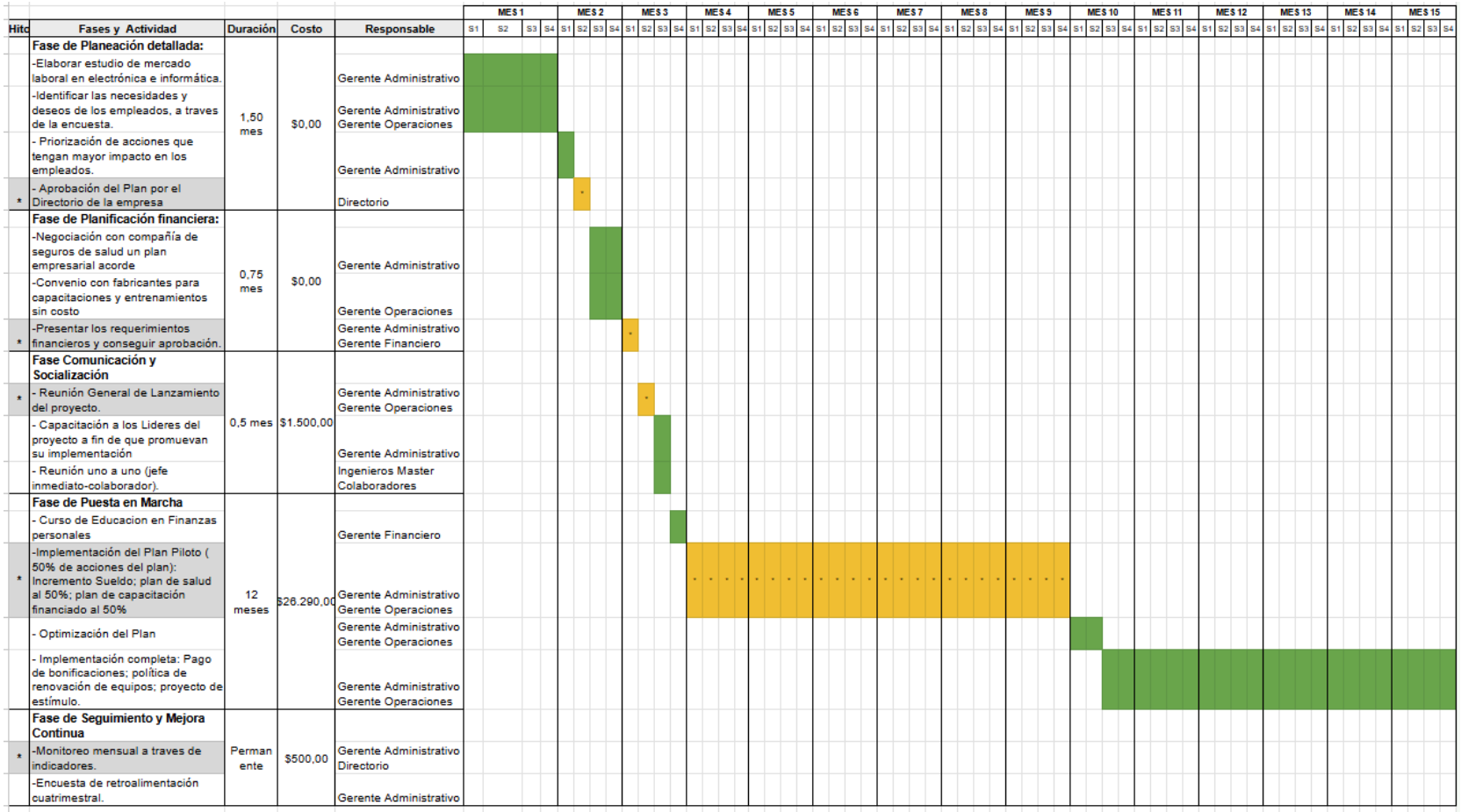
Objetivo: Garantizar la sostenibilidad del sistema de la nueva compensación laboral.
Duración estimada: Permanente.

1. Monitoreo Regular; mide indicadores clave de manera periódica:
   - Índice de satisfacción laboral.
   - Tasa de rotación voluntaria.
   - Productividad.

2. Encuestas de Retroalimentación
    - Realiza evaluaciones cada 6 meses para recoger nuevas ideas y medir el impacto de las acciones.
3. Reconocimientos Constantes
    - Reforzamiento del nuevo sistema de compensación laboral mediante reconocimiento, comunicación abierta y ajustes según las necesidades cambiantes.

Cronograma de Implementación.

En esta sección se muestra la ruta de actividades generales (hitos principales) que se gestionarán para la implementación del proyecto, resumida en 5 fases.



Hito	Fases y Actividad	Duración	Costo	Responsable
	Fase de Planeación detallada:	1,50 mes	$0,00	
	-Elaborar estudio de mercado laboral en electrónica e informática.			Gerente Administrativo
	-Identificar las necesidades y deseos de los empleados, a traves de la encuesta.			Gerente Administrativo Gerente Operaciones
	- Priorización de acciones que tengan mayor impacto en los empleados.			Gerente Administrativo
*	- Aprobación del Plan por el Directorio de la empresa			Directorio
	Fase de Planificación financiera:	0,75 mes	$0,00	
	-Negociación con compañía de seguros de salud un plan empresarial acorde			Gerente Administrativo
	-Convenio con fabricantes para capacitaciones y entrenamientos sin costo			Gerente Operaciones
*	-Presentar los requerimientos financieros y conseguir aprobación.			Gerente Administrativo Gerente Financiero
	Fase Comunicación y Socialización	0,5 mes	$1.500,00	
*	- Reunión General de Lanzamiento del proyecto.			Gerente Administrativo Gerente Operaciones
	- Capacitación a los Lideres del proyecto a fin de que promuevan su implementación			Gerente Administrativo
	- Reunión uno a uno (jefe inmediato-colaborador).			Ingenieros Master Colaboradores
	Fase de Puesta en Marcha	12 meses	$26.290,00	
	- Curso de Educacion en Finanzas personales			Gerente Financiero
*	-Implementación del Plan Piloto (50% de acciones del plan): Incremento Sueldo; plan de salud al 50%; plan de capacitación financiado al 50%			Gerente Administrativo Gerente Operaciones
	- Optimización del Plan			Gerente Administrativo Gerente Operaciones
	- Implementación completa: Pago de bonificaciones; política de renovación de equipos; proyecto de estímulo.			Gerente Administrativo Gerente Operaciones
	Fase de Seguimiento y Mejora Continua	Permanente	$500,00	
*	-Monitoreo mensual a traves de indicadores.			Gerente Administrativo Directorio
	-Encuesta de retroalimentación cuatrimestral.			Gerente Administrativo

6. Conclusiones y Recomendaciones.

La compensación salarial integral que contempla nuestro caso de negocio en la Alternativa #3, plantea una serie de acciones que toman en cuenta tanto el salario económico como el emocional como una búsqueda de la satisfacción y el bienestar que un colaborador debe tener en el lugar de trabajo más allá de su salario monetario. Se trata de reconocer y valorar no sólo los aspectos tangibles sino también los aspectos intangibles y emocionales que contribuyen a la calidad de vida, la motivación de los trabajadores en la organización, el compromiso y el sentido de pertenencia que trae de la mano la Fidelización del Talento, la menor rotación de personal y la mayor productividad .

En el caso de nuestro estudio, la Alternativa #3 es la que proyecta mejores indicadores cuantitativos (TIR, VAN, PAYBACK) así como indicadores Cualitativos (Satisfacción, Rotación y Productividad) a fin de lograr mayor Posicionamiento Estratégico, compromiso, fidelidad de los colaboradores para con la Empresa y menor tasa de rotación laboral, por lo tanto es la Alternativa que consideramos generará mejores resultados en la empresa de servicios de mantenimiento electronico y tecnologico.

Varias de las acciones propuestas de Salario Emocional en la Alternativa #3 no involucran costo extra para la empresa sino más bien coordinaciones con entes externos que forman parte del Stakeholder que permitan entregar mayores beneficios a los colaboradores sin incurrir en gastos adicionales.

La propuesta de compensación salarial presentada permitirá en el corto y mediano plazo, retener al talento valioso, sin necesidad de incrementar los salarios significativamente, se recomienda que la empresa adopte la Alternativa #3 y lleve a cabo el plan de implementación a fin de mejorar los resultados económicos a mediano plazo y alcance el compromiso deseado de los colaboradores.

Se recomienda que la empresa en el mediano y largo plazo realice un seguimiento del cumplimiento de los objetivos planteados a través de encuestas cuatrimestrales de valoracion de la satisfaccion laboral y la medicion de los indicadores cualitativos de rotacion, absentismo, productividad y clima laboral.

Anexo 1.

ENCUESTA PARA MEDIR EL SALARIO EMOCIONAL.

1. ¿Tiene UD autonomía de HORARIO en su puesto de trabajo?

(Balance Vida /Trabajo)

A) Si, tengo total libertad de horario y cumplo con las necesidades especiales de la empresa.

B) No, debo cumplir con el horario establecido por la empresa.

C) Me gustaría más autonomía de tiempo para cumplir mis funciones.

COMENTARIOS……
…….

2. ¿La empresa brinda beneficios que han impulsado en Ud el sentimiento de pertenencia? (cultura empresarial)

A) Sí, completamente.

B) Sí, parcialmente

C) No, no existen.

D) Me gustaría tener otro tipo de beneficios según mi condición personal

COMENTARIOS……
…….

3. ¿Se desarrolla la creatividad en los equipos de trabajo?(cultura empresarial)

A) Si, siempre me aportan nuevas ideas y mejoras

B) No, se limitan a hacer su trabajo

C) Me gustaría que lo intentaran

D) A veces me plantean cosas nuevas

COMENTARIOS……
…….

4. ¿Existen planes de desarrollo interno en la empresa? (crecimiento personal)

A) No

B) Sí

C) En caso puntuales

D) Puede ser pero no los conozco

COMENTARIOS……
…….

5. ¿Qué nivel de satisfacción tiene su relación con su jefe inmediato?(relación con jefe inmediato)

A) Muy Buena

B) Buena

C) Me gustaría que fuera mejor

D) Mala

COMENTARIOS……
…….

6. ¿Siente usted que su remuneración va de acorde a su esfuerzo? (salario económico)

A) Sí, me siento satisfecho

B) Si, pero me siento insatisfecho

C) No, a todos nos reconocen por igual.

COMENTARIOS……
…….

7. ¿Se fomenta el buen clima entre los equipos de trabajo? (cultura laboral)

A) Sí

B) No

C) A veces

COMENTARIOS……
…….

8.- ¿Considera usted que su aporte a la empresa es reconocido por sus compañeros?

A) Sí

B) No

C) A veces

COMENTARIOS……
……

9.- ¿Considera usted que su aporte a la empresa es reconocido por su jefe?

A) Sí

B) No

C) A veces

COMENTARIOS……
……

10. ¿Considera que en la empresa podrá alcanzar sus expectativas profesionales a futuro?

A) Si, me siento contento.

B) Medianamente, aspiro a más.

C) No, faltan estímulos.

COMENTARIOS……
…….

9. ¿Existen los equipos, instrumentos y herramientas necesarios para cumplir satisfactoriamente con su trabajo?

A) No existen los equipos necesarios.

B) Si, completamente.

C) Faltan ciertos equipos que dificultan y retrasan mi trabajo.

COMENTARIOS……
…….

10. ¿Considera que su salario es el correcto de acuerdo al mercado laboral

A) Podría mejorar

B) SI, estoy es el correcto

C) No, debe mejorar.

COMENTARIOS……
…….

11. ¿Considera que existe suficiente motivación para continuar en la empresa? (Ciclo de vida de la empresa)

A) Si.

B) No

C) Debe mejorar.

COMENTARIOS……
…….

12. Considera que existen planes de capacitación que ofrece la empresa y cumplen con sus expectativas ?

A) Si, y se cumplen mis expectativas

B) Sí pero puede mejorar

C) NO existen

COMENTARIOS……
…….

Referencias Bibliográficas:

Antunes, R. (2003) ¿Adiós al trabajo? Ensayo sobre las metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo. Buenos Aires: Herramienta EdicionesAntunes, R. (2013).

Los Sentidos Del Trabajo. Ensayo sobre la afirmación y la negación del trabajo. Buenos Aires: Herramienta Ediciones.Aranda, C. Rubio-Avila, S. González, R. Flores, R. y Guzmán, B. (2018)

Emotional salary: Psychosocial variables, emotional exhaustion, personal accomplishment and despersonalization, in University workers in Jalisco, Mexico. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM). Vol. 20, Issue 9 ver. VI september, 2018 PP 27-31Arias, F y Heredia, V. (2004)

Administraciónde recursos humanos para el alte desempeño. México, D.F. Editorial TrillasAlbarrán, J. (2015)

Gestión administrativa de las relaciones laborales. México, D.F. RA-MA Editorial.Barragán, E. y Morales, C. (2014).

Psicología de las emociones positivas: generalidades y beneficios.Enseñanza e investigación en psicología,19(1), 103-118.Betancur, J. Gil, V. Quintero, L. (2018).

Salario emocional y su influencia en la productividad de los colaboradores del área bóveda y custodia del conglomerado financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, en el primer semestre del año 2018.Candelo, K. (2017).

El salario emocional y su influencia en la fidelización de los colaboradores del área operativa de una empresa productora de la ciudad de Quito (Bachelor's thesis, Quito: Universidad de las AméricasCano, P. Orue, F. Martínez, J. Mayyett, Y. López, G. (2015)

Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México.Contaduría y administración,60(1), 181-203.Cartagena, L. (2018)

El salario emocional y su contribución a la atracción y retención del talento humano en la organización. Ensayo de grado. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas. Especialización en alta gerencia. Chiavenato, I. (2017)

Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México, D.F. Mc. Graw Hill Eraso, E., y Nieto, P. (2011).

Línea de investigación: El salario emocional. Colegio de estudios superiores de administración.Espinosa, E., Díaz, M. & Palacios, Y. (2017).

Salario emocional en la empresa Fondeargos como estrategia de motivación del talento humano. Recuperado de: http://hdl.handle.net/10882/9062.Fainé, I. y Tornabell, R. (2004) ¿Es posible motivar a las personas de una organización?Recuperado de ProQuest Ebook Central, https://ebookcentral.proquest.com/lib/guadalajarasp/detail.action?docID=3158898.
Gay F. (2006). El salario emocional, clave para reducir el estrés. Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención, (33), 44-47.