

ESTRATEGIA DE SALARIO EMOCIONAL APLICADA EN LA POLÍTICA  
LABORAL INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
SECCIONAL BUCARAMANGA

Monografía para optar al título de:  
ESPECIALISTA EN GERENCIA

CARLOS FERNANDO ACEVEDO SUPELANO

I.D. 000009728

CHRISTIAN FABIAN RODRIGUEZ CANO

I.D. 000138103

DIRECTOR:

Mg. MARIA KATHERINE ACEVEDO PINTO

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE INGENIERÍAS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA

BUCARAMANGA

2021

## CONTENIDO

<b>CONTENIDO</b> .....	2
<b>RESUMEN</b> .....	5
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	7
<b>GENERALIDADES DE LA EMPRESA</b> .....	9
<b>DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA – ALCANCE</b> .....	11
<b>ANTECEDENTES</b> .....	14
<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	23
<b>OBJETIVOS</b> .....	26
<b>Objetivo General</b> .....	26
<b>Objetivos Específicos</b> .....	26
<b>METODOLOGÍA</b> .....	27
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	28
<b>RESULTADOS</b> .....	37
<b>Paralelo de estatutos de prestaciones contralegales.</b> .....	38
<b>BENEFICIOS EXTRALEGALES DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA</b> .....	54
<b>PROGRAMA: “SIRVE” – Sistema Integral De Recompensas y Valores Para Empleados de la UPB</b> .....	55
<b>FOCO UNO: LA UPB TE SIRVE:</b> .....	55
<b>FOCO DOS: LA UPB LE SIRVE A TU FAMILIA:</b> .....	56
<b>FOCO TRES: LA UPB TE SIRVE EN EL BALANCE TRABAJO – VIDA:</b> .....	57
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	58
<b>LISTA DE REFERENCIAS</b> .....	61
<b>ANEXOS</b> .....	65

**LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b> Total empleados diligenciamiento encuesta .....	47
<b>Figura 2</b> Género de los encuestados, trabajadores UPB-BGA.....	47
<b>Figura 3</b> Cargos encuestados por el personal de la UPB-BGA.....	48
<b>Figura 4</b> Tiempo de vinculación en la UPB-BGA .....	49
<b>Figura 5</b> Conocimiento de los beneficios de la UPB.....	49
<b>Figura 6</b> Utilización de los beneficios de la UPB.....	50
<b>Figura 7</b> Impacto de los beneficios.....	51
<b>Figura 8</b> Nuevos Beneficios .....	52
<b>Figura 9</b> Nuevos Beneficios no listados .....	53

**LISTA DE TABLAS**

<b>Tabla 1.</b> Factores del salario emocional .....	32
<b>Tabla 2.</b> Clasificación de los beneficios extralegales UPB en función de las 5 variables identificadas por el estudio LEGIS.....	35
<b>Tabla 3</b> Auxilio para estudios .....	38
<b>Tabla 4</b> Auxilio por nacimiento y/o Adopción .....	39
<b>Tabla 5</b> Auxilio para Anteojos.....	40
<b>Tabla 6</b> Auxilio por Muerte .....	41
<b>Tabla 7</b> Auxilio por Licencia de Matrimonio .....	42
<b>Tabla 8</b> Prima por Antigüedad.....	43
<b>Tabla 9</b> Aguinaldo .....	44
<b>Tabla 10</b> Seguro de Vida Colectivo por Muerte del Trabajador .....	45
<b>Tabla 11</b> Otros Auxilios y/o Beneficios .....	46

## RESUMEN

### RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

<b>TITULO:</b>	ESTRATEGIA DE SALARIO EMOCIONAL APLICADA EN LA POLÍTICA LABORAL INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
<b>AUTOR(ES):</b>	CARLOS FERNANDO ACEVEDO SUPELANO CHRISTIAN FABIAN RODRIGUEZ CANO
<b>PROGRAMA:</b>	Esp. en Gerencia
<b>DIRECTOR(A):</b>	MARIA KATHERINE ACEVEDO PINTO

### RESUMEN

Las tendencias actuales en gestión humana están dirigidas no solo hacia la captación del mejor talento sino también hacia la disminución de los índices de rotación del personal, así como el beneficio de los empleados. En el presente estudio se analiza el manejo del salario emocional en el personal de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga, debido a que esta organización se ha interesado en generar sentido de pertenencia en sus trabajadores, sin que exista un diseño estratégico formal en beneficios extralegales. El objetivo fue diseñar una estrategia de salario emocional para la UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA - SECCIONAL BUCARAMANGA que responda al Balance Vida – Trabajo de los empleados. Por lo anterior, se aplicó una encuesta para conocer la percepción de los trabajadores sobre los beneficios con los que actualmente cuenta la UPB. La encuesta constó de 19 ítems y fue aplicada a 225 de los 514 empleados que tienen beneficios extralegales. Los resultados evidenciaron que los planes de remuneración no salarial deben estar enfocados en las necesidades y expectativas de quienes laboran para la empresa, por tal motivo, se diseñó el nuevo plan de beneficios: Programa “SIRVE”- Sistema Integral de Recompensas y Valores para Empleados de la UPB” que esta centrado en los siguientes criterios; Foco uno: La UPB te sirve; Foco dos: La UPB sirve a tu familia; Foco tres: La UPB te sirve en el balance trabajo-vida. En conclusión, la estrategia de salario emocional diseñada para la UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA - SECCIONAL BUCARAMANGA proyecta el cumplimiento de metas y objetivos debido a que los empleados estarían impulsados por los beneficios que tienen para su vida laboral y extralaboral.

### PALABRAS CLAVE:

Gestión Humana, Beneficios Extralegales, Salario Emocional, Vida Laboral, Extra laboral, Balance Trabajo- Vida.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

**GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE**

**TITLE:** EMOTIONAL SALARY STRATEGY APPLIED IN THE INSTITUTIONAL LABOR POLICY OF THE UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA BUCARAMANGA BRANCH

**AUTHOR(S):** CARLOS FERNANDO ACEVEDO SUPELANO  
CHRISTIAN FABIAN RODRIGUEZ CANO

**FACULTY:** Esp. en Gerencia

**DIRECTOR:** MARIA KATHERINE ACEVEDO PINTO

**ABSTRACT**

Current trends in human management are directed not only towards attracting the best talent but also towards decreasing staff turnover rates, as well as the benefit of employees. This study analyzes the management of emotional salary in the personnel of the Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga because this organization has been interested in generating a sense of belonging in its workers, without there being a formal strategic design in extra-legal benefits. The objective was to design an emotional salary strategy for the UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA - SECCIONAL BUCARAMANGA that responds to the Life-Work Balance of the employees. Therefore, a survey was applied to find out the perception of workers about the benefits currently available to the UPB. The survey consisted of 19 items and was applied to 225 of the 514 employees who have extra-legal benefits. The results showed that non-salary compensation plans must be focused on the needs and expectations of those who work for the company, for this reason, the new benefits plan was designed: \"SIRVE\" Program - Comprehensive Rewards and Values System for UPB employees are focused on the following criteria; Focus one: UPB serves you; Focus two: UPB serves your family; Focus three: UPB helps you work-life balance. In conclusion, the emotional salary strategy designed for the UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA - SECCIONAL BUCARAMANGA projects the fulfillment of goals and objectives because the employees would be driven by the benefits they have for their working and extra working life.

**KEYWORDS:**

Human Management, Extralegal Benefits, Emotional Salary, Work Life, Work-Life Balance.

**V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK**

## INTRODUCCIÓN

Las empresas colombianas, en su rol de empleadores, han creado una serie de estrategias para la retención del talento humano, una de las más usadas, son los beneficios adicionales al salario legal, es decir, aquellos que superan el mínimo señalado por las normas laborales que debe recibir un trabajador y que actúan como un factor motivador importante que repercute en el desempeño y contribuye a fortalecer el sentido de pertenencia de las personas en la organización, lo que promueve la retención.

De lo anterior se pueden resaltar dos principales estrategias en el marco salarial, una relacionada con los beneficios extralegales y la otra relacionada con estrategias de motivación y compensación de base emocional, conocido en la actualidad como *salario emocional*, donde se mezclan los tradicionales conceptos de beneficios y otra serie de incentivos monetarios y no monetarios para que los trabajadores permanezcan largo tiempo en las organizaciones y, principalmente, deseen estar allí.

La existencia de una estrategia de retención del personal a través de un plan de beneficios que contemple salario emocional es una herramienta que disminuye el índice de rotación del personal, los costos en selección y enganche, así como los de inducción y entrenamiento, convirtiéndose de esta manera en una práctica con un doble beneficio tanto para empleados como para las empresas empleadoras. Como lo menciona Cándelo (2017) “a medida que la empresa demuestra su interés en el personal, se esfuerza para que se sienta satisfecho y a gusto en la compañía, se genera mayor sentido de pertenencia o identidad con

la misma y con ello disminuye su deseo de abandonarla o cambiarla por otra organización” (p.2).

Ahora bien, dentro de la Universidad Pontificia Bolivariana se encuentran beneficios extralegales a través de políticas y normativas establecidas hace 13 años, las cuales no han sido modificadas. Por lo tanto, no se ha identificado si estos beneficios promueven la productividad y el desempeño de los trabajadores. Teniendo en cuenta la realidad de esta situación, surge el interés de estudiar y conocer el conocimiento y percepción que tiene los empleados sobre el salario emocional dentro de la organización y poder de esta manera diseñar una estrategia que esté enfocada en las necesidades y expectativas de sus colaboradores.

Por lo tanto, la elección del estatuto de prestaciones extralegales de la Universidad Pontificia Bolivariana se selecciona con la intención de actualizar y plantear una estrategia de retención competitiva frente a las existentes dentro de la Universidad y en el mercado, de tal manera que, de un análisis del panorama actual de los planes de beneficios de las empresas, el plan de la universidad requiere una actualización urgente que permita obtener los beneficios antes señalados.



## **GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

La Universidad Pontificia Bolivariana (UPB), fundada por la Arquidiócesis de Medellín en 1.936, es una institución de educación superior colombiana, de carácter privado, católica, con acreditación de alta calidad Multicampus, otorgada por el Ministerio de Educación Nacional, oferta sus servicios de formación en bachillerato, pregrado, postgrado, y formación de educación continua, a través de cinco seccionales, ubicadas en las ciudades de Medellín, Bucaramanga, Palmira, Montería y la más reciente en Bogotá D.C.

Organizacionalmente en sus servicios educativos funciona a través de ocho escuelas: de Arquitectura y Diseño; de Ciencias Sociales; de Ciencias de la Salud; de Derecho y Ciencias Políticas; de Economía Administración y Negocios; de Educación; de Ingenierías; de Teológica, Filosofía y Humanidades. Cuenta con “75 pregrados, 109 especializaciones, 62 maestrías y 10 doctorados. Su población estudiantil asciende a 25.823 alumnos” (Universidad Pontificia Bolivariana, párr. 1).

La Universidad Pontificia Bolivariana (UPB), tiene establecida una misión cimentada en la reafirmación de los valores del humanismo cristiano, para la formación integral de personas a través de la cultura, la búsqueda de la verdad, la investigación y proyección social para el bien de la sociedad. Por consiguiente, se proyecta como “institución católica de excelencia educativa en la formación integral de las personas, con liderazgo ético, científico, empresarial y social al servicio del país” (Universidad Pontificia Bolivariana, párr. 1).

En la actualidad, la Seccional Bucaramanga de la Universidad Pontificia Bolivariana, cuenta con más de 5.000 estudiantes y para la prestación de sus servicios en pregrado y posgrado cuenta con 641 empleados directos, de los cuales, 127 son profesores cátedra, 318 profesores internos y 196 administrativos, distribuidos en cinco macroprocesos: estrategia, docencia y aprendizaje, administrativo, investigación y proyección social.

La Universidad cuenta con una estrategia de beneficios extralegales que pretende dar bienestar y mejorar la calidad de vida de sus empleados, sin embargo, la misma podría requerir una actualización que permita lograr un mayor impacto dentro de su cuerpo de empleados.

## **DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA – ALCANCE**

La Universidad Pontificia Bolivariana, desde la fundación de su Seccional Bucaramanga, se ha interesado por ser un empleador que genere sentido de pertenencia a sus empleados a través de la implementación de distintos beneficios extralegales sin que exista una verdadera estrategia para impactar en la vida laboral y extra laboral de sus colaboradores, lo cual se evidencia con el análisis de la normatividad que no está conectada o compilada sino que ha sido individualmente expedida a lo largo de los años de presencia de la Universidad en Santander.

De acuerdo con esto, indagando en la base de datos y en los estudios realizados dentro de la universidad no se evidencian investigaciones sobre el impacto, percepción o incidencia que tiene los beneficios extralegales en la productividad, desempeño y calidad de vida de los trabajadores de la UPB seccional Bucaramanga, sobre todo por la aplicación paulatina que han tenido estos beneficios a lo largo de su ejecución. De acuerdo con esto, en la universidad se observa la implementación del salario emocional en la Resolución Rectoral 18 del 10 de mayo de 1993 que creó la llamada “prima bolivariana”, pero aun así no se registró como una estrategia laboral sino como un procedimiento únicamente financiero. Adicionalmente, otro beneficio fue la licencia matrimonial que se aplicó en la Resolución Rectoral No. 078 del 30 de julio de 2009, la cual se generó como una normatividad independiente, de la que no es recurrente el acceso de este beneficio a todos los trabajadores, sino al personal que demuestra un cambio en su estado civil, evidenciado por un contrato matrimonial.

Por otra parte, el Acuerdo del Consejo Directivo del 9 de agosto creó el “estatuto de prestaciones extralegales” en el 2006 mismo que desde su fecha de creación no ha sufrido cambios ni actualizaciones. Aun así, las diversas seccionales de la universidad en el país han realizado desde el área de gestión humana algunos beneficios para motivar a sus trabajadores, pero estos se han aplicado por fuera del estatuto.

Teniendo en cuenta el panorama actual de la UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA - SECCIONAL BUCARAMANGA y de las otras seccionales de la universidad que tienen la libertad de desarrollar sus estrategias para impulsar la motivación generando bonificaciones que impacten la vida laboral y extralaboral de sus colaboradores, se ve la necesidad de implementar estrategias para mejorar los métodos de compensación en la seccional Bucaramanga, y que en mediano plazo pueda multiplicarse como buenas prácticas, en las otras sucursales de la UPB en el país. Esto, debido a que la compensación es una estrategia importante para el área de recursos humanos, porque disminuye la rotación, aumenta la productividad, capacita y promueve las habilidades de sus trabajadores.

Por tal motivo, es pertinente realizar una investigación que se base en conocer la percepción que tiene los trabajadores frente al salario emocional que maneja la universidad y de esta manera mejorar el diseño de los beneficios extralegales que actualmente tiene la UPB- BGA. A fin de generar un impacto significativo en la calidad de vida laboral y extralaboral de los trabajadores, de acuerdo con sus necesidades reales.

El diseñar y fortalecer la estrategia de salario emocional en la universidad tendrá una tendencia de innovación importante dentro del departamento de gestión humana, siendo una

herramienta útil que contribuye en la disminución en la rotación del personal, los costos en la selección, como también en la aplicación de inducción, entrenamiento y empalme. Además, el hecho de que exista una política de beneficios extralegales en la universidad es de por sí, un avance en materia de política laboral y salarial dentro de las organizaciones, la cual, no ha sido modificada en los últimos 13 años. De acuerdo con lo anterior, se deja en manifiesto la importancia y el interés para actualizar desde el área de gestión humana el salario emocional en la UPB- BGA.

La pregunta de investigación que se espera responder con este proyecto es: a partir de los conocimientos y percepciones de los trabajadores de la Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga ¿cómo fortalecer la retención y el desempeño de los trabajadores a través de la implementación de un programa de compensación, basado en el salario emocional? Por lo tanto, lo que se pretende a través de este proyecto es diseñar una estrategia de salario emocional única, que logre impactar de manera positiva en la vida del empleado respecto de sus necesidades reales y con la finalidad de ser presentada a la alta dirección institucional para que la misma sea implementada en la política laboral de la Universidad, a mediano plazo.

## **ANTECEDENTES**

Al abordar las bases de datos de la UPB para encontrar investigaciones y estudios realizados sobre los beneficios extralegales y/o salario emocional de los trabajadores de la misma, no se hallan datos que evidencien la existencia o documentación de una estrategia ejecutada por la UPB dirigida a los trabajadores de su establecimiento, salvo por una serie de normas independientes e inconexas entre sí, por lo cual, la búsqueda de información se centró en identificar publicaciones académicas que se hayan producido sobre retribución o salario emocional. Para tal fin, se realizó una revisión documental en bibliotecas, bases de datos y buscadores electrónicos especializados de corte académico.

En el mapeo de las bases de datos no se encuentra ningún estudio a nivel nacional sobre estabilidad laboral, beneficios extralegales o salario emocional de empleados universitarios en el país. Esto es una evidencia del poco interés científico en el área de gestión humana sobre el personal universitario, siendo estas organizaciones, instituciones que apuntan a este tipo de temáticas, como lo son estabilidad laboral, motivación, beneficios extralegales y calidad de vida del talento humano.

En consecuencia, la búsqueda de información se concentró en investigaciones, artículos científicos, artículos de prensa escrita y publicaciones oficiales de organizaciones que realizan encuestas relacionadas a la satisfacción laboral como producto de las actividades fomentadas dentro de la organización como estrategia para la captación y retención del talento humano. En esta medida, se buscó encontrar cuáles de los aspectos mencionados se

relacionan con las medidas de compensación y cómo estas influyen en el comportamiento organizacional.

Ahora bien, es preciso iniciar esta presentación de antecedentes poniendo en contexto el tema desde las intervenciones realizadas en otros países, por ser ellos pioneros en este tipo de medidas de compensación. Así pues, se han realizado algunos estudios de interés sobre esta temática en países europeos, ejemplo de ello es España que, en la actualidad, se constituye como uno de los líderes en investigación sobre calidad de vida laboral, ya que su principal interés organizacional se ha centrado en mejorar la productividad, reducir el ausentismo, incrementar el clima laboral y eliminar la rotación de los trabajadores. De ahí viene el Plan Concilia, dirigido al sector público, donde como su nombre lo dice, se concilia el horario laboral de aquellos trabajadores que tienen hijos menores de 12 años. Otro país interesando en brindar beneficios extralegales o aplicar salario emocional para sus trabajadores es Holanda, en donde desde los años noventa se incorpora el pago de seguridad social a trabajadores de medio tiempo, para que las mujeres puedan tener tiempo de interacción con sus familias y los beneficios Gubernamentales (Gómez, 2011).

Ahora bien, se puede observar la existencia de empresas que han marcado impacto por su iniciativa en salario emocional y el efecto que estas han generado en la economía. De esta manera sería pertinente mencionar a Google, ya que esta cuenta con una política de incentivos laborales como vivienda, conciliación en el tiempo, desarrollo profesional, crecimiento emocional y bienestar personal para su personal (Conrado, 2009). Otra empresa es BBVA, que cuenta con un sistema de retribución para mejorar el desempeño y motivación de sus trabajadores, ofreciendo compensación en vivienda, carro, y amortización en

préstamos de hasta el 15% de descuentos, como también guardería ticket, tarjeta restaurante y bono anual sobre las acciones de la entidad financiera (Conrado, 2009). Esta estrategia es una práctica cultural que brinda mejores opciones para el empleado, tanto en capacitación, crecimiento emocional con la implementación de programas de Coaching, oficinas satelitales con lugares de trabajo fuera de la empresa y el contacto diario con la empresa mediante herramientas tecnológicas.

Observando el contexto colombiano, aparecen empresas interesadas en los incentivos laborales, de acuerdo con la encuesta de satisfacción laboral “Great Place to Work”, misma que se realiza anualmente en el mundo, se encuentran en el ranking local organizaciones como Aseguradora Solidaria de Colombia que, en el reporte más reciente publicado en el año 2019, ocupó el segundo lugar producto de sus diferentes formas de compensación emocional tales como: ofrecer orientación al logro como fundamento para orgullo de los colaboradores; consolidarse como una institución atractiva para nuevos profesionales (egresados) y; por último, garantizar satisfacción en los colaboradores al trabajar por y para la gente. Lo anterior, ha logrado consolidar a la organización como una de las más atractivas para el talento humano, manteniéndose en el ranking durante 7 años consecutivos desde su primera aparición en el año 2012. Esto puede explicarse a través de la política organizacional que se soporta bajo un “cultura basada en la confianza y el compromiso que mejora significativamente los resultados de la empresa” (Great Place To Work, 2019).

En este mismo contexto, la encuesta Great Place To Work (2019), incluyó en su ranking del año 2018 a la Fundación Universitaria Areandina, que aparece por primera vez en la lista ocupando el lugar número 18. Cabe destacar que, esta organización es la única



institución educativa de la lista con una cifra de 1615 empleados que manifiestan encontrar dentro de Areandina, un entorno donde se promueven comportamientos que permean el ambiente con sentimientos de alegría, camaradería y orgullo. Esto se ha logrado a través de estrategias de compensación que generan un impacto en el desarrollo integral de los colaboradores, lo que a su vez se evidencia en la retención de personal y atracción de nuevos clientes, pues para el año del ranking (2018) se contaba con un número de 33.500 estudiantes matriculados lo que se traduce para la organización como un incremento significativo dentro de sus cifras y por ende mayores y mejores indicadores de rentabilidad.

Con respecto a la efectividad que tiene la retribución extrasalarial en empresas multinacionales con actuación en Colombia, y consolidándose como organizaciones atractivas para la conformación del personal laboral por la oportunidad del crecimiento profesional, la compañía DHL Express en Colombia recibió la certificación Top Employer en el 2017. Esta certificación resalta las excelentes políticas en el área de Recursos Humanos para el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores, impulsando de esta manera el crecimiento comercial de la compañía, donde la estrategia principal fue implementar una cultura participativa, los trabajadores tenían el espacio de generar ideas y hacer parte activa de las decisiones en el ambiente laboral dentro de la compañía. (Global Top Employer, 2017). El Institute Top Employer (Mejor Empleador Global), es un programa de certificación que evalúa las organizaciones de acuerdo a los resultados de sus HR Best Practices Suavey, analizando la implementación de estrategias en el desarrollo personal, planificación del esfuerzo laboral, beneficios y compensaciones dentro del talento humano.

Lo anteriormente mencionado deja claro la aplicación innovadora de estrategias del salario emocional en las empresas multinacionales que operan en Colombia, dado que apuestan a políticas centradas en descubrir y promover los talentos dentro de su colaboradores, esto se evidencia en la certificación que realizó el Top Employer de este 2021, donde se seleccionó PepsiCo a nivel de Latinoamérica y Colombia por el compromiso por su talento humano. Durante la entrevista realizada en la ceremonia de certificación David Plink, el CEO de Top Employer mencionó que a pesar de las adversidades que se ha vivido producto del COVID-19 y que ha causado un impacto fuerte a todas las empresas en el mundo, PepsiCo a nivel global y en Colombia específicamente han demostrado el valor que tienen por su personal humano poniéndolo como eje de su productividad; adicionalmente se resaltó el portal First Gen Colombia de la compañía, por su programa de practicantes universitarios dentro de la organización, ofreciendo una experiencia interactiva donde se muestra a la empresa de manera innovadora y creativa, promoviendo el desarrollo de nuevas ideas y contando el aporte de jóvenes universitarios.

Ahora bien, otro sector en el país interesado en promover la satisfacción salarial en su talento humano ha sido el sector público; específicamente esto se observa en los beneficios extrasalariales de los congresistas, con gran notoriedad beneficios como el aumento en comparación con el crecimiento del salario. Esta diferencia salarial en el contexto colombiano es una brecha injustificada producto de un desequilibrio entre el sector público y el sector privado; ejemplo de ello, es la lista de beneficios con los que cuentan algunos trabajadores en el sector público, beneficios como: seguro de vida, tiquete aéreo, esquema de seguridad, primas de vivienda, localización y salud (Decreto 801 de 1992 y ley 4 de 1992), entre otros beneficios sumados a lo largo del tiempo establecidas como primas especiales

(Decreto 2170 de 2013) generando una incongruencia en el reconocimiento de estas, por ende, se ve afectada la remuneración de otros trabajadores del Estado, donde la inequidad individual es injustificable y el desequilibrio en los principios constitucionales de la igualdad establecidos en la normal laboral, la cual es ambivalente con el sector privado donde las políticas establecidas en la ley 789 de 2002 generan la reducción del pago en las horas extras, adicional a la reducción del pago de los domingos y festivos trabajados, y a su vez, la reducción de la indemnización por despidos entre otras reducciones y modificaciones que se realizaron en esta ley.

A nivel general los sistemas de remuneración y recompensa han ido cambiando y mejorando sus políticas dentro de las empresas, implementando retribuciones que ayuden en el crecimiento profesional y familiar de sus trabajadores. Ahora bien, las organizaciones que apuestan en estas políticas, son empresas que se encuentran a la vanguardia en gestión humana donde su principal interés es el valor del conocimiento, habilidad y experiencias del colaborador, por lo tanto, el sistema de compensación es la estrategia más importante de las organizaciones para mantener lo mejor de su talento humano. Los empleados no solo trabajan por un pago, sino que requieren incentivos continuos que los motiven a desempeñar su labor y saquen todo su potencial. Por esta razón, las capacitaciones, promociones, participación activa del personal, apoyo a trabajadores con aspiración a estudiar (becas), reconocimiento sobre metas y proyectos ejecutados, brindan no sólo eficiencia laboral sino también una mejor productividad laboral (Duque, Castaño & Portilla, 2010)

En las remuneraciones extrasalariales que se encuentran establecidas en la UPB y sus seccionales, se evidencia la libertad que cada sede tiene para establecer los beneficios

extralegales a criterio del departamento de recursos humanos. Por lo anterior, se mencionarán a continuación las diferencias del salario emocional de cada una de las seccionales, a fin de tener una visión más amplia en la implementación establecida dentro del campus universitaria y la variedad de estos en su aplicación. Ahora bien, la seccional UPB Medellín cuenta con un mayor número de prestaciones establecidas, como lo son el auxilio por muerte y auxilio por nacimiento y/o adopción. Los demás beneficios se encuentran en las siguientes categorías: auxilio para estudios, auxilio para anteojos, licencia de matrimonio, prima por antigüedad, aguinaldo y seguro de vida colectivo por muerte del trabajador.

Es importante establecer dentro de los antecedentes que la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga, ha buscado incorporar el salario emocional a través de la implementación de diferentes beneficios extralegales, mismos que nacieron a partir de la Resolución Rectoral 18 del 10 de mayo de 1993 que creó la llamada “prima bolivariana”, sin embargo, dentro de las consideraciones a través de la cual se fundamenta este pago no salarial, no evidencian una verdadera estrategia de estabilidad laboral a través de un panorama adecuado, sino que justifica este pago por razones únicamente financieras.

Lo anterior, se evidencia en el hecho de que la prima bolivariana y la licencia de matrimonio no fueron reguladas e institucionalizadas hasta la Resolución Rectoral No. 078 del 30 de julio de 2009, no existiendo entonces una línea de beneficios extralegales ni una estrategia clara, sino que corresponden a normas independientes y aisladas las unas de las otras.

Sin embargo, la Universidad Pontificia Bolivariana, en el año de 2006 a través del Acuerdo del Consejo Directivo del 9 de agosto creó el “estatuto de prestaciones extralegales”, documento interno que, a la fecha no ha sido actualizado y lo que pretende es ser una compilación normativa de los beneficios de los empleados de la Universidad, no obstante, las distintas seccionales han procedido a crear una serie de beneficios en pro de generar motivación en los empleados, pero estos han sido desarrollados por fuera del estatuto, de manera desordenada y sin crear un criterio de beneficio empresa/trabajador que permita fomentar una verdadera cultura de retención del empleado a través de la figura del salario emocional.

Ahora bien, el mencionado estatuto que contempla 8 beneficios extralegales tiene como ámbito de aplicación los trabajadores vinculados mediante contrato de trabajo a término fijo e indefinido (UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA, párr. 1)

- a. Prima de antigüedad: otorgada a trabajadores con un tiempo determinado de servicio a través de un pago no salarial que equivale desde medio hasta un salario del trabajador.
- b. Auxilio para estudios: contribución económica que se le hace al trabajador sobre el valor real de la matrícula en pregrado y colegio, acorde al rango salarial de los trabajadores.
- c. Prima de aguinaldo: prima no salarial pagada en los meses de noviembre y diciembre equivalente a 15 días de salario del trabajador
- d. Auxilio por nacimiento o adopción: Un pago no salarial equivalente a  $\frac{1}{4}$  de salario del trabajador por nacimiento o adopción de un hijo.

- e. Auxilio por muerte: Pago no salarial desde  $\frac{1}{2}$  hasta 1 salario del trabajador por la muerte de cónyuge, padres o hijos.
- f. Auxilio de anteojos: 8.5 Salarios mínimos diarios para la compra de anteojos.
- g. Licencia por matrimonio: 5 días hábiles de licencia remunerada por matrimonio.
- h. Póliza de seguro de vida por muerte del trabajador: contratación de póliza de seguro de vida hasta 50 SMMLV por la muerte del trabajador.

Sin embargo, de acuerdo con lo expuesto, todos estos beneficios se concentran en la compensación económica extralegal que reciben los trabajadores que hacen parte de la UPB en principio, únicamente los de la Sede Central en la Ciudad de Medellín, sin embargo, los mismos se han ido extendiendo a las demás Seccionales de la Univeraidad y se han ido implementado nuevos beneficios y se ha explorado la percepción que los trabajadores sobre estos.

## JUSTIFICACIÓN

Esta propuesta de investigación es pertinente por versar sobre una tendencia innovadora en materia de políticas públicas laborales en las organizaciones, donde la UPB en el contexto colombiano ocupa un sitio importante entre las entidades del sector de educación superior privado y lidera a través de la Escuela de Economía Administración y Negocios la búsqueda constante de nuevos conocimientos en materia gerencial (QS Latin American University Rankings, 2019).

Las distintas empresas en el país crean estrategias de retención del talento humano, una de las más usadas, son los beneficios extralegales, es decir, aquellos que superan el mínimo señalado por las normas laborales que debe recibir un trabajador.

Se observa en los últimos años en las instituciones públicas y privadas el interés por incorporar estrategias para mantenerse en el mercado laboral como organizaciones innovadoras que promueven el avance en la región. De esta manera, las empresas buscan herramientas que conlleven a promover el cumplimiento de metas y potenciar su talento humano. Una de las prácticas para alcanzar el bienestar y motivar a sus colaboradores es el salario emocional, al incorporar beneficios no monetarios para el desarrollo personal y familiar (Bonilla, 2014). Siendo esta una manera en la que las organizaciones retienen a los trabajadores, por lo que utilizan aspectos como oportunidad de desarrollo, bienestar emocional, bienestar competitivo, unión familiar, horarios flexibles, participación y reconocimiento (Morales, 2016).

Así las cosas, con el desarrollo de esta investigación se aportará al crecimiento de conocimientos en áreas de la administración que propendan, desde el conocimiento, por mayores beneficios para la organización teniendo como línea de base la implementación de una estrategia de retribución emocional con la que las empresas, en este caso particular la UPB, coloque a disposición de sus trabajadores beneficios intangibles, para garantizar el principio universal de la dignidad humana.

Además, la investigación promueve el desarrollo de nuevos conocimientos sobre las políticas que se implementan de los beneficios extralegal en la organización y cómo estas influyen en la productividad de sus colaboradores. Adicionalmente, impulsa a modificar e innovar este tipo de estrategias desde el área de gestión humana, como también, desarrollar estudios importantes dentro de la Universidad, los cuales serán incluidos en la base de datos de biblioteca, con la finalidad de que sean útiles para próximas investigaciones.

Incorporar o potenciar el salario emocional con éxito demostrará que contar con empleados “mejor” retribuidos “emocionalmente” tiene beneficios para las organizaciones: “ayuda a retener el talento y aumenta la motivación y el compromiso de los empleados, con la consiguiente mejora en la eficacia y productividad” (González, s.f, p. 3)

La existencia de una estrategia de retención del personal a través de un plan de beneficios que contemple salario emocional es una herramienta que disminuye el índice de rotación de personal, los costos en selección y enganche, así como los de inducción y entrenamiento, convirtiéndose de esta manera en una práctica con un doble beneficio tanto para empleados como para las empresas empleadoras.



La elección del estatuto de prestaciones extralegales de la Universidad Pontificia Bolivariana se selecciona con la intención de actualizar y plantear una estrategia de retención competitiva frente a las existentes en el mercado, de tal manera que, de un análisis del panorama actual de los planes de beneficios de las empresas, el plan de la universidad requiere una actualización urgente que permita obtener los beneficios antes señalados.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Diseñar una estrategia de salario emocional para la Universidad Pontificia Bolivariana que responda al Balance Vida – Trabajo en los empleados de la Seccional Bucaramanga.

### **Objetivos Específicos**

Comparar el mapa de beneficios extralegales vigentes de la Seccional Bucaramanga con las demás seccionales de la Universidad Pontificia Bolivariana para generar el panorama actual del plan de beneficios institucionales.

Elaborar un diagnóstico del Estado y aplicación del Estatuto de prestaciones extralegales vigente entre los empleados de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga.

Plantear una política de beneficios articulada con las necesidades y expectativas de los trabajadores desde la identificación de acciones relacionadas con retribución o salario emocional existentes en la normatividad vigente de la Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga.

## **METODOLOGÍA**

Esta es una investigación mixta, que permite la combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas que permite un orden dinámico creado por la acción de los participantes bien sea para el caso presente por medio de las encuestas (cuantitativo) y se generaron narraciones por los participantes desde su experiencia subjetiva (cualitativo), todo esto para permitir una perspectiva más amplia e integral y generar descripciones e interpretaciones que permitieron cumplir con los objetivos propuestos.

Igualmente, el presente trabajo tiene un enfoque de tipo descriptivo e interpretativo, cuyo propósito no es otro que representar de manera global el fenómeno del salario emocional y las compensaciones extralegales de los trabajadores, lo cual permite entender el cumplimiento del objetivo general del presente proyecto.

El método utilizado fue deductivo y se desarrolló en tres (3) etapas diferentes: La primera etapa, que fue del ámbito descriptivo, analizando conceptos y marco teórico en general, la segunda etapa, se centró en la identificación de los beneficios extralegales a lo largo de las Seccionales que conforman la Universidad Pontificia Bolivariana, así como la aplicación del instrumento en los empleados de planta de la Seccional Bucaramanga y la tercera y última etapa, que se ciñó al análisis de las dos (2) anteriores y permite enfrentar los resultados encontrados con el problema que se planteó para que fruto del estudio haya nacido la propuesta de beneficios extralegales para la Universidad Pontificia Bolivariana - Seccional Bucaramanga.

## **MARCO TEÓRICO**

En la actualidad, se ha demostrado que la remuneración económica no es el factor más relevante para desarrollar sentido de pertenencia y motivación en los empleados, si bien es importante, otros conceptos como el salario emocional han empezado a coger fuerza en los últimos años, y las investigaciones sobre este tema han demostrado óptimos resultados.

### **1. MARCO LEGAL**

Antes de definir el concepto de salario emocional, es pertinente mencionar que en Colombia, a través de la normatividad legal existente y la Jurisprudencia de las Altas Cortes como la Sala Laboral de la Corte Suprema de Justicia o la Corte Constitucional, se abarca esta temática. En sentencia de la Corte Suprema de Justicia (C- 35579/09) del 28 de julio de 2009, la Corte Suprema de Justicia, Sala de Casación Laboral, con ponencia del Dr. Eduardo López Villegas, sentó su posición sobre dos temas muy importantes en el marco de las relaciones laborales que involucran al salario emocional, dando entrada al marco legal sobre el mismo en Colombia.

En primer lugar, se reiteró la consagración que hace el artículo 13 del Código Sustantivo del Trabajo sobre el mínimo de derechos y garantías de la siguiente manera: “Las disposiciones de este código contienen el mínimo de derechos y garantías consagradas en favor de los trabajadores. No produce efecto alguno cualquiera estipulación que afecte o desconozca este mínimo” (p. 5).

Por lo tanto, es claro que, si bien no se pueden pactar condiciones laborales que vulneren el mínimo de derechos y garantías de los trabajadores, se puede, por acuerdo de las partes o por decisión unilateral del empleador, otorgar prerrogativas extralegales a los trabajadores que superan los mínimos y garantías, siempre que, de acuerdo a lo señalado por la Corte Suprema de Justicia estas se ajusten a los presupuestos fácticos que las sustenten y den origen.

## **2. SALARIO EMOCIONAL**

Ahora bien, en cuanto a la definición de salario emocional, Gay (2006) sostiene que la denominación de salario a este concepto obedece a la relación directa que tiene con la remuneración por la contraprestación del servicio o labor que ejecutan las personas dentro de la empresa y que se otorga con cierta frecuencia. Por otra parte, el autor argumenta que es emocional porque pretende generar satisfacción e incremento en el clima laboral.

Por su parte, González (2017) afirma que, el salario emocional incluye todo tipo de recompensas no económicas que contribuyen al mejoramiento en el bienestar de los trabajadores, puesto que satisface necesidades de su vida personal y familiar. El autor añade que este salario emocional “se articula a través de su carácter no monetario y de su efecto simbólico en la calidad de vida y la productividad de las personas” (p.80). Esta definición es soportada por Giraldo (2018) quien asegura que implementar el tipo de retribuciones no económicas generan un valor agregado para los trabajadores. Esto quiere decir que toda remuneración no económica que la organización pone a disposición de los trabajadores en

aras de ofrecer y fortalecer la calidad de vida se considera como una variable de salario emocional.

En esta misma línea Peñalver (2018), explica que la empresa constantemente está en búsqueda de empleados con altos niveles de competencias y valores, y que son precisamente estos los que se vuelven más exigentes, principalmente en cuanto a las oportunidades de crecimiento y desarrollo personal, por lo que se mantienen en la búsqueda constante de obtener un pago justo por su desempeño. “En definitiva, aun siendo importante el factor económico, les atrae más un excelente salario emocional que les ayude a cubrir sus expectativas de vida y desarrollo” (Peñalver, 2018, p. 12). Adicional a esto Valls (2013) expone que, un alto grado de motivación en los empleados, trae consigo consecuencias positivas en todos los casos y que factores como el clima organizacional se consolidan hasta lograr equipos integrados en función del logro de los objetivos organizacionales. Esto es debido a que los trabajadores demuestran mayor entrega y entusiasmo para el desempeño de sus labores. Es importante tener en cuenta que, el salario emocional está “delimitado por aquellos aspectos intangibles que suelen ser importantes para el trabajador. Estos componentes se sostienen tanto en lo personal como en lo social” (Andrade, 2018, p. 12-13), lo que presupone un análisis individual y grupal de las estrategias para la implementación del salario emocional que resulte ser eficaz.

Uno de los teóricos en este campo es José María Polo Arcusa, consultor experto en Talento, Comunicación Interna, Innovación, Fresh Negotiation y Reputación Corporativa, autor del libro “Retribución Emocional otras maneras de premiar la excelencia”. En este texto el autor realiza una compilación de casos relacionados con liderazgo, la satisfacción en

puestos de trabajo, el estímulo al trabajador e introduce el concepto de retribución emocional definiéndolo como “toda retribución no económica que nos ofrece una empresa y con la que aspiramos a satisfacer parte de nuestras necesidades como individuos” (Polo, 2005, p. 9)

En este mismo orden de ideas, Hurtado (2013) en su publicación “Salario Emocional: la nueva motivación” afirma que: desde hace algunos años, son muchas las empresas de éxito que entienden que el reconocimiento del logro y la retribución de los empleados no es un tema meramente económico, y han cambiado sus estrategias de atracción y retención del talento ideando fórmulas donde el salario es el resultado de números e incentivos emocionales, con un impacto directo de la productividad del trabajador y, por ende, en los resultados de toda la organización (p. 32).

Gómez (2012), plantea que el salario emocional actúa como compensación del salario tradicional que está directamente relacionado con la retribución económica que recibe un empleado y, adicional a esto tiene un impacto directo en el bienestar de los mismos; lo que impacta de forma en su capacidad productiva.

De las posiciones de los expertos referidos en párrafos anteriores se puede deducir que tanto la retribución emocional como su concepto concomitante, el salario emocional, son estrategias exitosas en la nueva tendencia de la administración de gerencia, que buscan innovar la política laboral de las organizaciones, adiciónenles nuevas líneas de acción a las preexistentes en el paquete retributivo propio de factores salariales reconocidos en las diferentes fuentes del derecho que hace parte del ordenamiento jurídico nacional y otros beneficios sociales y retribuciones de conciliación conquistadas por el sector trabajador,

incluso por desarrollo jurisprudencial, como la movilidad salarial principio mínimo fundamental de las relaciones laborales y ampliamente reconocida en la jurisprudencia de la Corte Constitucional (C-710/99; C- 815/99; C- 1433/2000; C- 1064/2001; C-931/2014);entre otros casos ilustrativos.

Acerca de la caracterización del salario emocional Gómez (2011), citado por Gonzáles, Lizarazo, Sánchez y Uribe (2018), encontró que las organizaciones que implementan esta técnica de retribución se concentran en 5 aspectos relevantes, a partir de los cuales diseñan la estrategia emocional para la retribución. En la Tabla 1, se presentan estos factores con su respectiva interpretación.

**Tabla 1.** Factores del salario emocional

Factor	Definición
<b>Desarrollo profesional y relacional</b>	Estos factores buscan fortalecer el bienestar laboral a partir del crecimiento y desarrollo profesional.
<b>Compensación psicológica</b>	Estos factores impulsan estrategias para fortalecer la autonomía y el reconocimiento del ser humano y como resultado de esto el sentido de pertenencia.
<b>Conciliación familiar y personal</b>	Estos factores brindan tranquilidad y sensación de orden en la vida de las personas, equilibrio entre trabajo y vida personal.
<b>Retribución variable y fija</b>	Estos factores contribuyen al incremento de la satisfacción consolidando las relaciones interpersonales.
<b>Valor añadido</b>	Estos factores representan beneficios para el empleado tales como ubicación geográfica, cultura organizacional entre otros.

Elaboración propia a partir de Gonzáles et al., (2018), Implementación de un Plan de Reconocimiento No Monetario: *Estrategia para la Potencialización Empresarial a partir de las Mejores Prácticas*. DOI: 10.13140/RG.2.2.23196.13443

En cuanto a esto Rodríguez (2020) plantea que la característica transversal del salario emocional es que está concentrado en atender las necesidades personales, de acuerdo con el autor, agrupadas en 4 dimensiones: condiciones para que el empleado trabaje cómodamente



y a gusto; condiciones asociadas al medio ambiente y la infraestructura; buenas relaciones interpersonales y; balance entre trabajo y familia.

Lo expuesto anteriormente explica el interés de las empresas, por incorporar este tipo de remuneración no económica, con el fin de beneficiarse de los múltiples resultados positivos que ha demostrado la implementación del salario emocional. En esta perspectiva, Poveda Burgos sostiene que, el desafío al que se enfrentan actualmente las empresas privadas está relacionado con el crecimiento, motivación y desarrollo humano y que la principal forma de lograrlo es a través de experiencias emocionales fáciles de generar a través del salario emocional (Poveda Burgos et al., 2017). Sobre esto, Gutiérrez, Ocaña y Ojeda (2020), aseveran que desde hace varios años el sector privado está implementando “otras fórmulas de reconocimiento y nuevas medidas de incentivo para poner en valor el trabajo bien hecho y en definitiva retener el talento de sus equipos de trabajo” (p.60) y añaden que las técnicas de salario emocional pueden ser dispares y dependerán de las necesidades organizacionales. Dentro de estas técnicas se puede encontrar reconocimientos médicos, flexibilización de la jornada de trabajo, ayudas o apoyos para la educación formal, teletrabajo, entre otras (Gutiérrez et al., 2020).

### **3. BENEFICIOS PARA EMPLEADOS DERIVADOS DEL CONCEPTO DE SALARIO EMOCIONAL**

Gómez (2011) afirman que, “el salario emocional se ha convertido en un tema fundamental para aquellas organizaciones que buscan productividad, reducción del ausentismo y la rotación y un buen clima laboral” (p. 6). Rocco (2009) añade que, “los empleados satisfechos tienden a ser más productivos, creativos y comprometidos, y si se puede crear un ambiente capaz de atraer, motivar y retener a aquellos que trabajan bien, los sujetos estarán más propensos a tener éxito y ser competitivos” (p. 12).

En este orden de ideas, en el Anexo 2, se puede observar la comparación de los beneficios en las distintas seccionales de la Universidad Pontificia Bolivariana donde a pesar de que algunos están debidamente regulados en la práctica no tienen aplicación, dado que cada Seccional acorde a sus necesidades y alcances económicos crea una serie de beneficios para sus propios empleados.

Anualmente, Legis y la firma Human Factor Consulting, realizan un estudio de compensación total, cuyo objetivo se centra en “suministrar información acerca de las prácticas de asignación de salario emocional en las organizaciones, así como reflejar la prevalencia de los más representativos en el mercado colombiano para más de 600 compañías” (Legis, 2019, párr. 6). Este estudio se ha convertido en un punto de referencia para los planes de mejoramiento del sistema de beneficios de las distintas empresas del país, por esta razón se realiza un análisis de los beneficios extralegales otorgados por la UPB en función de los hallazgos más relevantes del estudio.

Lo primero sea establecer la tendencia nacional sobre las empresas que tienen una política de salario emocional, ubicando a la UPB dentro del 84% de las empresas que cuentan en la actualidad con prácticas relacionadas al salario emocional. Estas tendencias respecto a beneficios se centran principalmente en 5 variables que son, hábitos saludables; horario flexible; capacitación; transporte y otros (LEGIS, 2019). En la Tabla 2, se muestra la relación de los beneficios UPB en función de las variables previamente mencionadas.

**Tabla 2.** Clasificación de los beneficios extralegales UPB en función de las 5 variables identificadas por el estudio LEGIS

<b>Variable o tipo de beneficio</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Aplica UPB</b>	<b>No Aplica UPB</b>
<b>Hábitos saludables</b>	Eventos deportivos, refrigerios, planes culturales, terapias y masajes		X
<b>Horario Flexible</b>	Modalidades de horario, teletrabajo, permisos retribuidos, flexibilidad en licencia de maternidad		X
<b>Capacitación</b>	Formación especializada, coaching, patrocinio a educación	X	
<b>Transporte</b>	Rutas para empleados		X
<b>Otros</b>	Actividades lúdicas	X	
	Descuentos y alianzas comerciales	X	
	Plan de cuidadores		X

Elaboración propia.

De acuerdo con Nicolás (2011), el salario emocional es la respuesta a la búsqueda de una mayor vinculación y generación de compromiso por parte de los trabajadores, pues este humaniza la relación laboral, logrando equilibrar las necesidades de la organización con las necesidades de las personas. Si se logra efectuar de forma eficiente el salario emocional se conseguirá disminuir los índices de rotación, el absentismo, la aparición de riesgos psicosociales asociados a la salud mental, mientras que se aumenta la productividad y por consecuencia la rentabilidad de la organización.

La UPB Bucaramanga realiza actividades lúdicas en el año y tiene descuentos y alianzas comerciales, sin embargo, eso no está debidamente documentado ni institucionalizado, lo cual significa que no está siendo medido ni evaluado para conocer el impacto de estas.

## RESULTADOS

El objetivo general de este trabajo de grado se centró en Diseñar una estrategia de salario emocional para la Universidad Pontificia Bolivariana que responda al Balance Vida – Trabajo en los empleados de la Seccional Bucaramanga. Para tal fin se plantearon 3 objetivos específicos que a partir de su desarrollo permitieran el cumplimiento del propósito general.

El primero de estos objetivos pretendía comparar el mapa de beneficios extralegales vigentes de la Seccional Bucaramanga con las demás seccionales de la Universidad Pontificia Bolivariana para generar el panorama actual del plan de beneficios institucionales. Con este propósito, se realizó una búsqueda de información sobre los beneficios extralegales que tienen las diversas seccionales para tener claridad sobre las particularidades en cada seccional en cuanto a los beneficios. Los resultados de esta búsqueda se presentan de forma detallada en la Tabla 3, en donde se muestra cada uno de los beneficios hallados con una pequeña descripción sobre los mismos y la presencia en cada seccional.

Para el cumplimiento del segundo objetivo que consistió en elaborar un diagnóstico del estado y aplicación del estatuto de prestaciones extralegales vigente entre los empleados de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga, se diseñó un cuestionario que constó de 20 ítems (anexo 1), los cuales se realizaron con el objetivo de conocer la percepción que tienen los trabajadores sobre aquellas técnicas de salario emocional que actualmente cuenta la UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA - SECCIONAL BUCARAMANGA y saber la utilidad de sus beneficios. Las preguntas desarrolladas

tuvieron el siguiente enfoque como los datos sociodemográficos, cargo que desempeña, tiempo de vinculación de la UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA - SECCIONAL BUCARAMANGA, el conocimiento de los beneficios con los que cuenta, la utilización de estos, los beneficios con mayor impacto, cuál sería el beneficio que eliminaría, cuál el beneficio que añadiría, entre otras inquietudes en torno a este tema de interés.

### Paralelo de estatutos de prestaciones contralegales.

**Tabla 3** Auxilio para estudios

AUXILIO Y/O BENEFICIO	SECCIONAL			
	MEDELLIN	BUCARAMANGA	MONTERIA	PALMIRA
DESCRIPCIÓN				
<b>AUXILIO PARA ESTUDIOS</b>	La Universidad otorgará un auxilio de estudios a manera de estímulo laboral; consiste en un aporte económico sobre el valor de la matrícula por período académico; Igualmente se ofrece para estudios de básica primaria, básica media y básica secundaria del Colegio de la Universidad sobre la matrícula, y las diez (10) mensualidades.	El programa de apoyo económico para estudios busca dar cumplimiento a la función social de la Universidad, promoviendo la formación y el desarrollo del talento humano vinculado a la institución.	Es una contribución que realiza la Universidad sobre el valor total de créditos, según el plan de estudios de Pregrado o Especialización. Auxilio de estudio para pago de ESPECIALIZACION externa a la UPB montería, teniendo en cuenta las condiciones del estatuto.	Es una contribución que realiza la Universidad sobre el valor total de créditos, busca apoyar la cualificación de los empleados administrativos y docentes. La Universidad otorga un auxilio de estudios para pregrado, después dos años de vinculación; Para postgrado en la UPB y en otras Instituciones de Educación Superior, después de tres años de vinculación.
	BENEFICIARIOS			
	-Empleados con contrato laboral a término indefinido con más de un (1) año de vinculación. -Cónyuge. -Hijo(a) -Hermano(a), que dependa económicamente de éste.	-Empleados de planta -Docentes de hora cátedra e instructores. -Familia de Empleados vinculados. -Hijos de Empleados de planta pensionados en servicio de la institución. -Hijos de Empleados de planta que fallecieron estando al servicio de la institución.	-Empleados con contrato laboral a término definido e indefinido. -Cónyuge. -Hijo con dependencia económica. -Sobrino con dependencia económica. -Hermanos de sacerdotes.	-Empleados con contrato laboral a término definido e indefinido tiempo completo. -Cónyuge. Familiares de empleados con más de 2 años de vinculación: -Hijo (a) -Hermanos si el

			empleado es sacerdote.
<b>BENEFICIO</b>			
Según los porcentajes establecidos en el estatuto de prestaciones extralegales. Capítulo II, Art 5°	Según los porcentajes establecidos en la Res. Rectoral No 145 – 14 de Dic 15 2014. Los porcentajes pueden estar sujetos al tiempo de vinculación del empleado	Según los porcentajes establecidos en la Res. Rectoral No 28 de 2015. Art. 5° y 6° Los porcentajes son variables de acuerdo al tipo de contrato laboral.	Según las tablas de porcentajes. establecidos en Acuerdo CD 01 de 2016, Cap. 5°. Los porcentajes son variables de acuerdo al tipo de contrato laboral y clasificación de los programas.
<b>OTRAS CONSIDERACIONES</b>			
<p>-Las seccionales coinciden en la definición de la beca de estudio, como un auxilio, un apoyo económico o una contribución de la universidad con sus empleados.</p> <p>-Estos van dirigidos a la formación principalmente de estudios superiores para el empleado y grupo familiar.</p> <p>-Todo ello encaminado al logro del bienestar y a la formación integral de los empleados y sus familias.</p> <p>-Cada seccional tiene sus propias condiciones en la obtención de este beneficio, acomodadas a sus posibilidades.</p> <p>-Los porcentajes juegan un papel importante, donde se tiene en cuenta, los tipos de vinculación, en algunos casos los años de antigüedad, salarios y la elección del tipo de estudio que se quiere realizar.</p>			

Elaboración propia.

**Tabla 4** Auxilio por nacimiento y/o Adopción

AUXILIO Y/O BENEFICIO	SECCIONAL			
	MEDELLIN	BUCARAMANGA	MONTERIA	PALMIRA
	<b>DESCRIPCIÓN</b>			
<b>AUXILIO POR NACIMIENTO Y/O ADOPCION</b>	El trabajador vinculado laboralmente con contrato a término indefinido recibirá un auxilio equivalente a un cuarto (1/4) del salario básico por el nacimiento o adopción de cada hijo.	NO CUENTAN CON ESTE BENEFICIO	NO CUENTAN CON ESTE BENEFICIO	NO CUENTAN CON ESTE BENEFICIO
	<b>BENEFICIARIOS</b>			
	Este beneficio aplica para a los trabajadores vinculados laboralmente a término fijo con más de seis (6) meses de vinculación continuos o discontinuos	N.A.	N.A.	N.A.
<b>OTRAS CONSIDERACIONES</b>				
Este auxilio solo está presente en el estatuto de prestaciones extralegales de la UPB Medellín				

Elaboración propia.

Tabla 5 Auxilio para Antejos

AUXILIO Y/O BENEFICIO	SECCIONAL			
	MEDELLIN	BUCARAMANGA	MONTERIA	PALMIRA
AUXILIO PARA ANTEOJOS	DESCRIPCIÓN			
	La Universidad reconocerá al trabajador que por prescripción de un profesional calificado requiera el uso de anteojos, un auxilio equivalente a la suma de ocho y medio (8.5) salarios mínimos diarios legales vigentes (\$221,352).	La Universidad reconocerá al trabajador que por prescripción de un profesional calificado requiera el uso de anteojos, un auxilio equivalente a la suma de ocho y medio (8.5) salarios mínimos diarios legales vigentes (\$221,352).	La Universidad reconocerá al trabajador la suma de ocho y medio (8.5) salarios mínimos diarios legales vigentes (\$221,352), cada 3 años, que por prescripción de un profesional calificado de la EPS a la cual se encuentra afiliado lo requiera.	La Universidad reconocerá al trabajador la suma de ocho y medio (8.5) salarios mínimos diarios legales vigentes (\$221,352). Este beneficio aplica para empleados con un contrato laboral a término definido o indefinido, con más de 1 año de vinculación a la Universidad.
	BENEFICIARIOS			
	Este beneficio aplica para a los trabajadores vinculados laboralmente a término fijo con más de seis (6) meses de vinculación continuos o discontinuos.	Este beneficio aplica para a los trabajadores vinculados laboralmente a término fijo con más de seis (6) meses de vinculación continuos o discontinuos.	Este beneficio aplica para a los trabajadores vinculados laboralmente a término indefinido.	Este beneficio aplica para empleados con un contrato laboral a término definido o indefinido, con más de 1 año de vinculación a la Universidad.
	BENEFICIO			
	Este auxilio se podrá solicitar cada año.	Este auxilio se podrá solicitar cada 3 años.	Este auxilio se podrá solicitar cada 3 años.	Este auxilio se podrá solicitar cada 3 años.
OTRAS CONSIDERACIONES				
El auxilio por anteojos es a nivel Multicampus; es un valor estándar para todos, contemplado en ocho y medio (8.5) salarios mínimos diarios legales vigentes (\$221,352). Solo varía en el periodo para su solicitud y en el tipo de contrato laboral.				

Elaboración propia.



Tabla 6 Auxilio por Muerte

AUXILIO Y/O BENEFICIO	SECCIONAL			
	MEDELLIN	BUCARAMANGA	MONTERIA	PALMIRA
<b>AUXILIO POR MUERTE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>			
	El trabajador vinculado laboralmente con contrato a término indefinido recibirá un auxilio de un (1) salario básico mensual vigente por el fallecimiento de su cónyuge, y medio (½) salario básico mensual vigente, por el fallecimiento de sus padres o hijos legalmente reconocidos y adoptivos, que dependan económicamente del trabajador.	NO CUENTAN CON ESTE BENEFICIO	NO CUENTAN CON ESTE BENEFICIO	NO CUENTAN CON ESTE BENEFICIO
	<b>BENEFICIARIOS</b>			
	Este beneficio se aplica también a los trabajadores vinculados laboralmente a término fijo con más de seis (6) meses de vinculación.	N.A.	N.A.	N.A.
<b>OTRAS CONSIDERACIONES</b>				
Este auxilio solo está presente en el estatuto de prestaciones extralegales de la UPB Medellín				

Elaboración propia.

Tabla 7 Auxilio por Licencia de Matrimonio

AUXILIO Y/O BENEFICIO	SECCIONAL			
	MEDELLIN	BUCARAMANGA	MONTERIA	PALMIRA
LICENCIA DE MATRIMONIO	DESCRIPCIÓN			
	La Universidad concederá a cada uno de los trabajadores vinculados laboralmente con contrato a término indefinido, cinco (5) días hábiles de licencia remunerada por matrimonio, siempre y cuando sea en período laboral; esta licencia se otorgará a partir del primer día hábil siguiente al matrimonio.	La Universidad concederá a cada uno de los trabajadores vinculados a la Universidad (5) días hábiles de licencia remunerada por matrimonio.	La Universidad concederá a cada uno de los trabajadores vinculados laboralmente con contrato a término indefinido, cinco (5) días hábiles de licencia remunerada por matrimonio, siempre y cuando sea en período laboral; esta licencia se otorgará a partir del primer día hábil siguiente al matrimonio.	La Universidad concederá a los trabajadores vinculados laboralmente con contrato a término indefinido, cinco (5) días hábiles de licencia remunerada por matrimonio. Este beneficio se aplica también a los trabajadores vinculados laboralmente a término fijo con más de seis (6) meses de vinculación.
	BENEFICIARIOS			
	Trabajadores vinculados laboralmente con contrato a término indefinido, este beneficio se aplica también a los trabajadores vinculados laboralmente a término fijo con más de seis (6) meses de vinculación.	Trabajadores de planta de la seccional.	Este beneficio aplica para a los trabajadores vinculados laboralmente a término indefinido.	Trabajadores vinculados laboralmente con contrato a término indefinido, este beneficio se aplica también a los trabajadores vinculados laboralmente a término fijo con más de seis (6) meses de vinculación.
	OTRAS CONSIDERACIONES			
La licencia de matrimonio es a nivel Multicampus, el número de días otorgados para los empleados es igual, solo se presenta una diferencia en el tipo de vinculación del empleado.				

Elaboración propia.

Tabla 8 Prima por Antigüedad

AUXILIO Y/O BENEFICIO	SECCIONAL			
	MEDELLIN	BUCARAMANGA	MONTERIA	PALMIRA
	DESCRIPCIÓN			
PRIMA POR ANTIGÜEDAD	La Universidad Pontificia Bolivariana reconocerá a los trabajadores vinculados con contrato a término indefinido, que en lo sucesivo cumplan al servicio de ésta 20, 25, 30 y más años de servicio continuos, la siguiente prima de antigüedad:	La Universidad Pontificia Bolivariana reconocerá a los trabajadores vinculados con contrato a término indefinido, que en lo sucesivo cumplan al servicio de ésta 20, 25, 30 y más años de servicio continuos, la siguiente prima de antigüedad:	La Universidad Pontificia Bolivariana reconocerá a los trabajadores vinculados con contrato a término indefinido, que cumplan al servicio de ésta 15, 20 y 25 años de servicio continuos, la siguiente prima de antigüedad <u>por una sola vez</u> :	NO CUENTAN CON ESTE BENEFICIO
	- 20 años: medio (1/2) salario básico. - 25 años: tres cuartos (3/4) de salario básico. - 30 años: un (1) salario básico. - Y a partir de los 30 años, cada cinco años un (1) salario básico.	- 20 años: medio (1/2) salario básico. - 25 años: tres cuartos (3/4) de salario básico. - 30 años: un (1) salario básico. - Y a partir de los 30 años, cada cinco años un (1) salario básico.	- 15 años: medio (1/2) salario básico. - 20 años: tres cuartos (3/4) salario básico. - 25 años: 1 salario básico.	
	BENEFICIARIOS			
Trabajadores vinculados con contrato a término indefinido	Trabajadores de planta de la seccional.	Trabajadores vinculados con contrato a término indefinido	N.A.	
OTRAS CONSIDERACIONES				
Este beneficio aplica para las seccionales de Medellín, Bucaramanga y Montería; en Medellín y Bucaramanga, se otorga a partir de los 20 años de servicio y en adelante cada 5 años con el porcentaje de salario establecido; para Montería se otorga a partir de los 15 años de servicio hasta los 25 y se da por una sola vez. En Palmira no tienen este beneficio.				

Elaboración propia.

Tabla 9 Aguinaldo

AUXILIO Y/O BENEFICIO	SECCIONAL			
	MEDELLIN	BUCARAMANGA	MONTERIA	PALMIRA
	DESCRIPCIÓN			
AGUINALDO	La Universidad pagará anualmente en el mes de diciembre a los trabajadores vinculados con contrato a término indefinido que se encuentren dentro del campo de aplicación del presente Estatuto, una prima de aguinaldo de <u>quince (15) días de salario básico mensual</u> . Para ser beneficiario del aguinaldo, el trabajador debe estar vinculado laboralmente a la Universidad a la fecha del pago del mismo.	También llamada Prima Bolivariana. Es una Prima extralegal que se otorga el 30 de noviembre de cada año, correspondiente a un 50% del salario.	La Universidad pagará anualmente en el mes de diciembre a los trabajadores vinculados con contrato a término indefinido que se encuentren dentro del campo de aplicación del presente Estatuto, una prima de aguinaldo de <u>quince (15) días de salario básico mensual</u> . Para ser beneficiario del aguinaldo, el trabajador debe estar vinculado laboralmente a la Universidad a la fecha del pago del mismo.	La Universidad pagará anualmente en el mes de diciembre a los trabajadores vinculados con contrato a término indefinido que se encuentren dentro del campo de aplicación del presente Estatuto, una prima de aguinaldo de <u>quince (15) días de salario básico mensual</u> . Para ser beneficiario del aguinaldo, el trabajador debe estar vinculado laboralmente a la Universidad a la fecha del pago del mismo.
	BENEFICIARIOS			
	Trabajadores vinculados con contrato a término indefinido	Trabajadores de planta de la seccional.	trabajadores vinculados con contrato a término indefinido	trabajadores vinculados con contrato a término indefinido
	OTRAS CONSIDERACIONES			
En la seccional de Medellín, Montería y Palmira se conoce bajo el mismo concepto de "aguinaldo" y tienen las mismas características para ser pagado; solo en Bucaramanga lleva el nombre de "prima Bolivariana" y es pagada al 30 de noviembre de cada año.				

Elaboración propia.

Tabla 10 Seguro de Vida Colectivo por Muerte del Trabajador

AUXILIO Y/O BENEFICIO	SECCIONAL			
	MEDELLIN	BUCARAMANGA	MONTERIA	PALMIRA
	DESCRIPCIÓN			
<b>SEGURO DE VIDA COLECTIVO POR MUERTE DEL TRABAJADOR</b>	La Universidad contratará con una compañía de seguros una póliza colectiva hasta por un valor de cincuenta (50) salarios mínimos mensuales legales vigentes (\$39'062,100) por la muerte de un trabajador vinculado a término indefinido, a favor de los beneficiarios legales de éste. La Universidad dará a conocer a los trabajadores vinculados a término indefinido que se encuentren dentro del campo de aplicación de este Estatuto de Prestaciones Extralegales, las condiciones y el contenido de esta póliza.	La Universidad contratará con una compañía de seguros una póliza colectiva hasta por un valor de cincuenta (50) salarios mínimos mensuales legales vigentes (\$39'062,100) por la muerte de un trabajador vinculado a término indefinido, a favor de los beneficiarios legales de éste. La Universidad dará a conocer a los trabajadores vinculados a término indefinido que se encuentren dentro del campo de aplicación de este Estatuto de Prestaciones Extralegales, las condiciones y el contenido de esta póliza.	La Universidad contratará con una compañía de seguros una póliza colectiva hasta por un valor de cincuenta (50) salarios mínimos mensuales legales vigentes (\$39'062,100) por la muerte de un trabajador vinculado a término indefinido, a favor de los beneficiarios legales de éste. La Universidad dará a conocer a los trabajadores vinculados a término indefinido que se encuentren dentro del campo de aplicación de este Estatuto de Prestaciones Extralegales, las condiciones y el contenido de esta póliza.	La Universidad contratará con una compañía de seguros una póliza colectiva hasta por un valor de cincuenta (50) salarios mínimos mensuales legales vigentes (\$39'062,100) por la muerte de un trabajador vinculado a término indefinido, a favor de los beneficiarios legales de éste. La Universidad dará a conocer a los trabajadores vinculados a término indefinido que se encuentren dentro del campo de aplicación de este Estatuto de Prestaciones Extralegales, las condiciones y el contenido de esta póliza.
	<b>BENEFICIARIOS</b>			
	Trabajadores vinculados a término indefinido	Trabajadores de planta de la seccional.	Trabajadores vinculados a término indefinido	Trabajadores vinculados a término indefinido
<b>OTRAS CONSIDERACIONES</b>				

Esta póliza tiene un cubrimiento Multicampus, con las mismas características para todo el personal con contrato a término indefinido
--

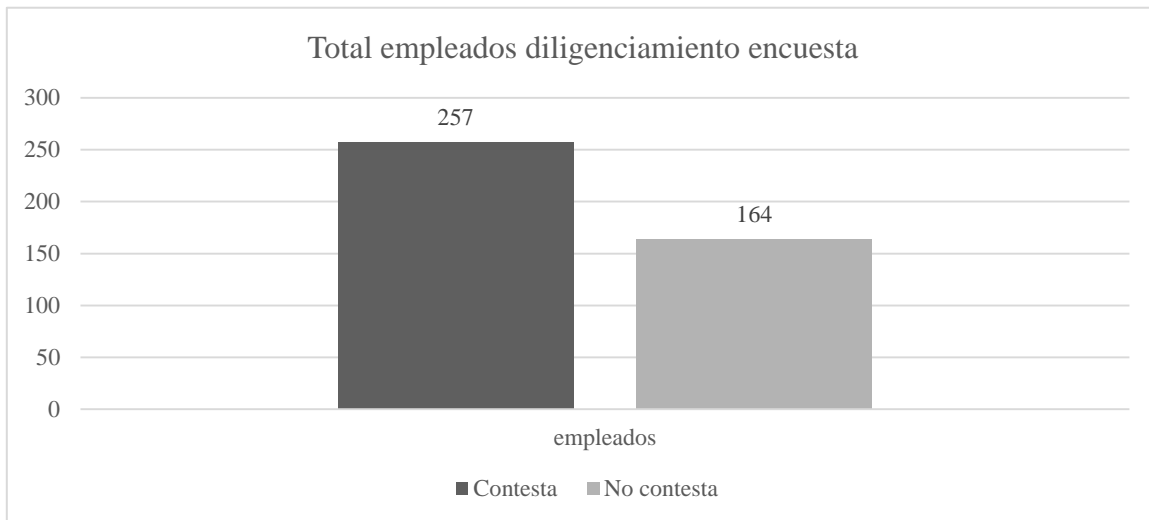
Elaboración propia.

**Tabla 11** Otros Auxilios y/o Beneficios

AUXILIO Y/O BENEFICIO	SECCIONAL			
	MEDELLIN	BUCARAMANGA	MONTERIA	PALMIRA
	DESCRIPCIÓN			
<b>OTROS AUXILIOS Y/O BENEFICIOS</b>	<p>-Auxilio por incapacidad: Consiste en hacer la devolución del 60% del 33.33% que es el valor descontado hasta el día 90 de la incapacidad. A partir del día 91 de la misma, se le devolverá al empleado el 60% del 50% descontado.</p> <p>-Descuentos en Diplomados, Seminarios y Talleres en Formación Continua de la UPB.</p> <p>-Cursos de idiomas, donde solo se paga el 10% del valor del curso; aplica para personal con contrato laboral a término definido e indefinido.</p>	<p>-Reconocimiento del 100% del salario en el pago de incapacidades según condiciones establecidas.</p> <p>-Descuentos en Diplomados, Seminarios y Talleres en Formación Continua de la UPB.</p> <p>-Cursos de idiomas, sin ningún costo para todo el personal de planta de la Universidad.</p>	<p>-Descuentos en Diplomados, Seminarios y Talleres en Formación Continua de la UPB.</p> <p>-Cursos de idiomas, sin ningún costo para todo el personal de planta de la Universidad.</p>	<p>-1 día remunerado por el cumpleaños.</p> <p>-Descuentos en Diplomados, Seminarios y Talleres en Formación Continua de la UPB.</p> <p>-Cursos de idiomas, sin ningún costo para todo el personal de planta de la Universidad.</p>

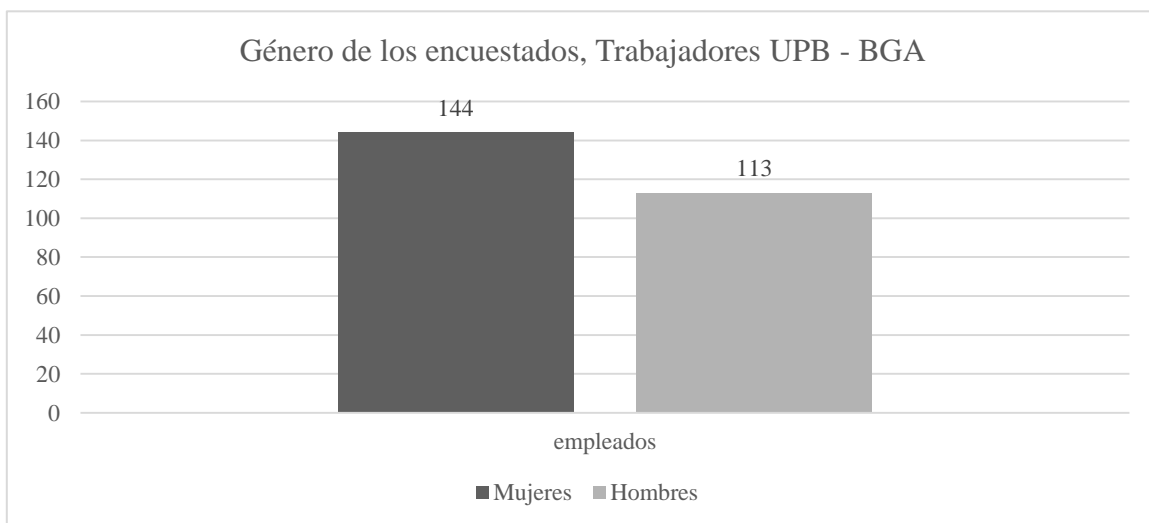
Elaboración propia.

A continuación, se realiza la caracterización de la muestra a la que se aplicó el cuestionario. El instrumento de evaluación se suministró a trabajadores de la Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga que cuentan con los beneficios extralegales dentro de la seccional, esto representa una población de 421 empleados a corte de 30 de noviembre de 2020 que tenían acceso a estos incentivos, de la cual se seleccionó una muestra de 257 empleados, es decir, el 61,04% de la población (Ver figura 1).



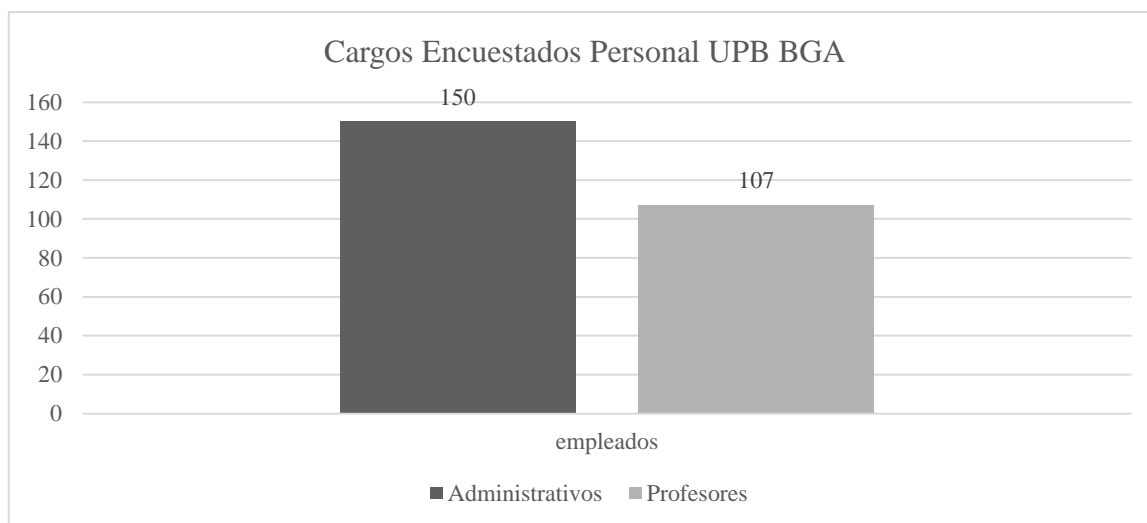
**Figura 1** Total empleados diligenciamiento encuesta  
Elaboración propia.

En cuanto al género de los encuestados que contestaron el cuestionamiento, se observó que el mayor número fue femenino, siendo 56,03% las mujeres que respondieron la encuesta y 43,97% hombres, es decir, que en este estudio hay una mayor percepción del género femenino (Ver figura 2).



**Figura 2** Género de los encuestados, trabajadores UPB-BGA.  
Elaboración propia.

Ahora bien, en cuanto a los cargos de quienes contestaron el cuestionario se dividen en dos opciones, de la que se encuentran: docentes y administrativos. El cargo que tuvo una mayor respuesta fue el área administrativa con 58,36% del personal y los docentes con 41,64%. Por lo tanto, estos resultados cuentan con una percepción más amplia del personal administrativo en comparación con la del cuerpo docente que diligencio la encuesta (Ver figura 3).

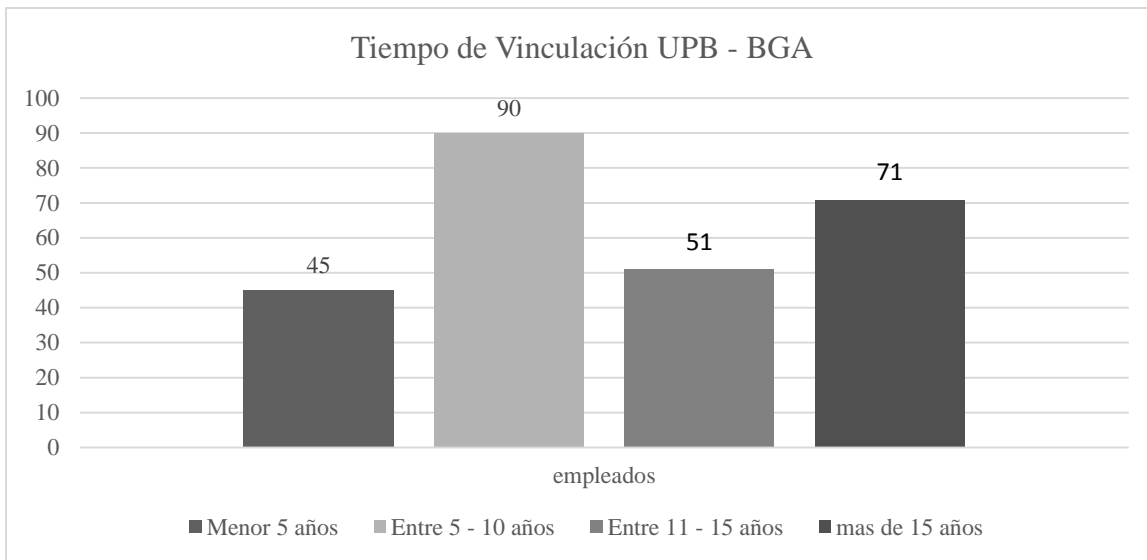


**Figura 3** Cargos encuestados por el personal de la UPB-BGA  
Elaboración propia.

Algo interesante que deja entrever los resultados, es la relación que tiene el tiempo de vinculación del personal UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA - SECCIONAL BUCARAMANGA de quienes contestaron el cuestionario. Es por esto que se observó un alto número de respuesta en los que tiene mayor número de tiempo de los que tiene menor tiempo de vinculación dentro de la organización, ya que los que tienen 5 a 10 años puntúan un total de 17,5% con los que llevan mayor antigüedad entre 16 años en adelante con 27,62%. Esto se deriva, posiblemente los que tiene mayor tiempo de vinculación conocen mejor las ofertas extrasalariales que cuenta la universidad y posiblemente los que llevan menos de 5 años por su poco tiempo dentro de la organización, no son tan consientes

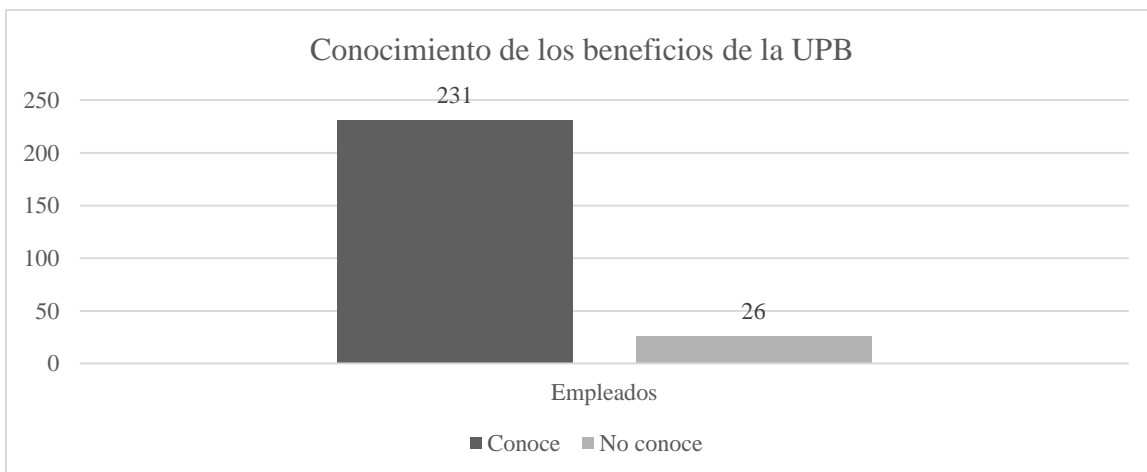


de todos los beneficios con los que cuentan, sin embargo, observamos que el tiempo de mayor concentración se da en el rango de 5 a 10 años con un total del 35,01%. (Ver figura 4)



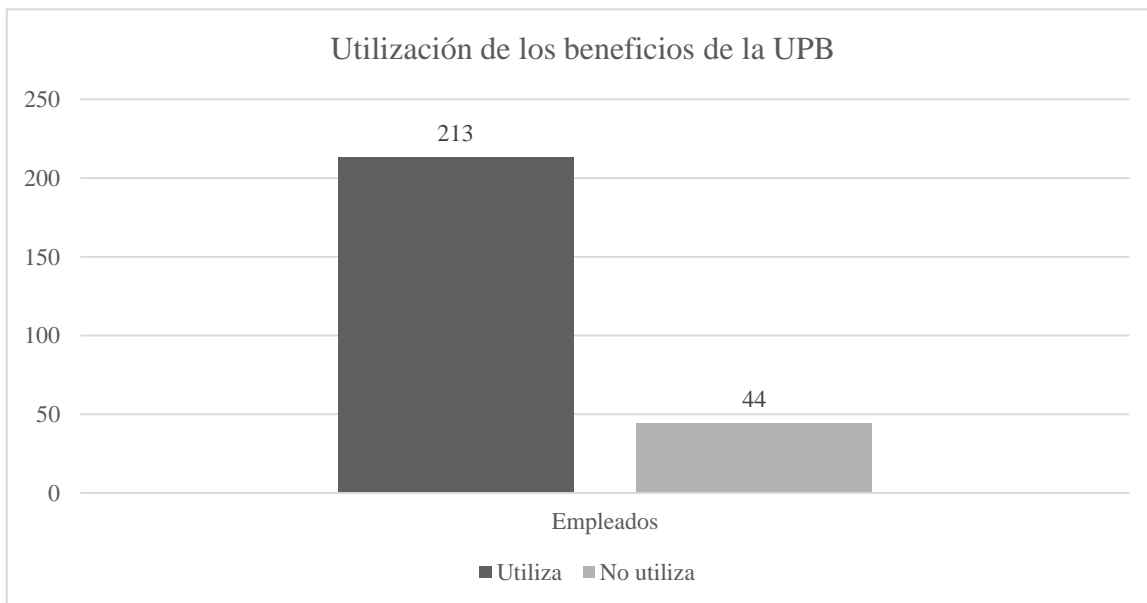
**Figura 4** Tiempo de vinculación en la UPB-BGA  
Elaboración propia.

Dicha encuesta arrojó que 231 empleados tenían conocimiento sobre los actuales beneficios que tienen los empleados, frente a 26 empleados que manifestaron no conocerlos, es decir 89.88% de la población encuestada conocía los beneficios otorgados por la Institución educativa (Ver figura 5).



**Figura 5** Conocimiento de los beneficios de la UPB  
Elaboración propia.

Sin embargo, un panorama diferente nos arroja la utilización de los mismos, ya que solamente 213 trabajadores manifestaron utilizarlos, es decir, el 92,20% de los trabajadores que conocen los beneficios los utilizan, lo cual representa un 82.87% de la población encuestada como beneficiarios directos del plan de beneficios, encontrándose además que el 96.7% de los trabajadores encuestados manifestaron beneficiarse de la prima extralegal, siendo este el beneficio más utilizado por los trabajadores, aspecto que se denota porque para la recepción de la prima extralegal, solo se requiere estar vinculado de planta a la Seccional y no tener sanciones disciplinarias. (Ver figura 6).



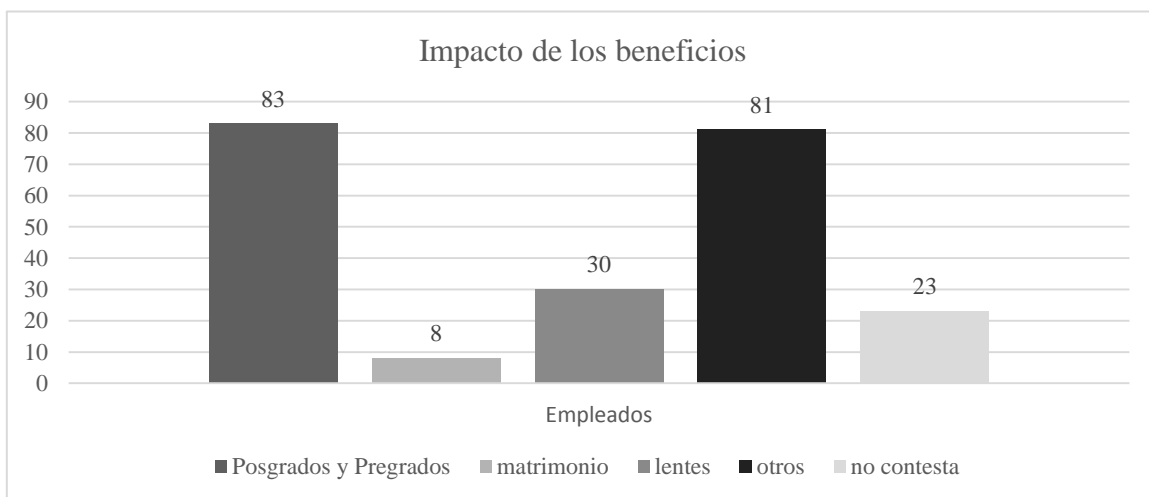
**Figura 6** Utilización de los beneficios de la UPB  
Elaboración propia.

Debe señalarse que la encuesta no arroja con precisión el porcentaje de utilización de cada uno de los beneficios, sin embargo, al indagar directamente con la Sección de Bienestar y Desarrollo de Personal adscrita al Departamento de Gestión Humana de la Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga sobre la utilización por número de personas

de cada beneficio, se manifestó la confidencialidad de dicha información, así la misma fuera para fines netamente académicos.

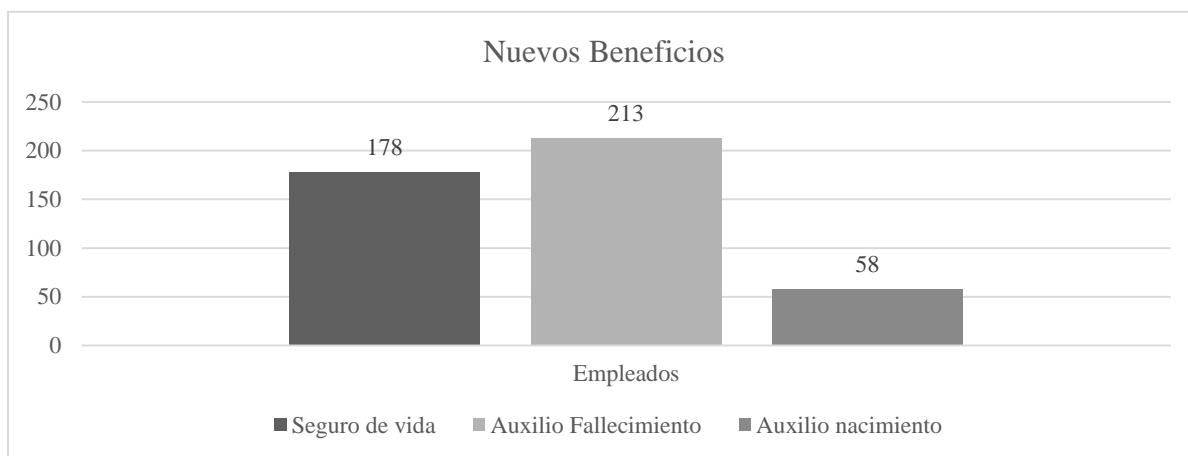
Por otro lado, Panorama distinto se encuentran los apoyos económicos para adelantar estudios en otras instituciones donde únicamente 13 empleados manifestaron usar este beneficio, lo cual representa un 5.05% de la población encuestada.

Sobre el beneficio que mayor impacto consideran los trabajadores representa para los mismos, 83 personas consideran que el apoyo económico en programas de pregrado y posgrado es el beneficio que más impacta, frente al voto de 8 trabajadores que señalan a su vez, el auxilio de matrimonio, es un beneficio que los empleados que no impacta y que sugieren solo de ser necesario, podría eliminarse, ya que 30 encuestados así lo manifiestan, lo cual junto con el auxilio de gafas que representa un 6.6% también debería ser eliminado, hay que tomar en cuenta, que en esta encuesta, los empleados podrían tomar varias respuestas a la vez. (Ver figura 7).



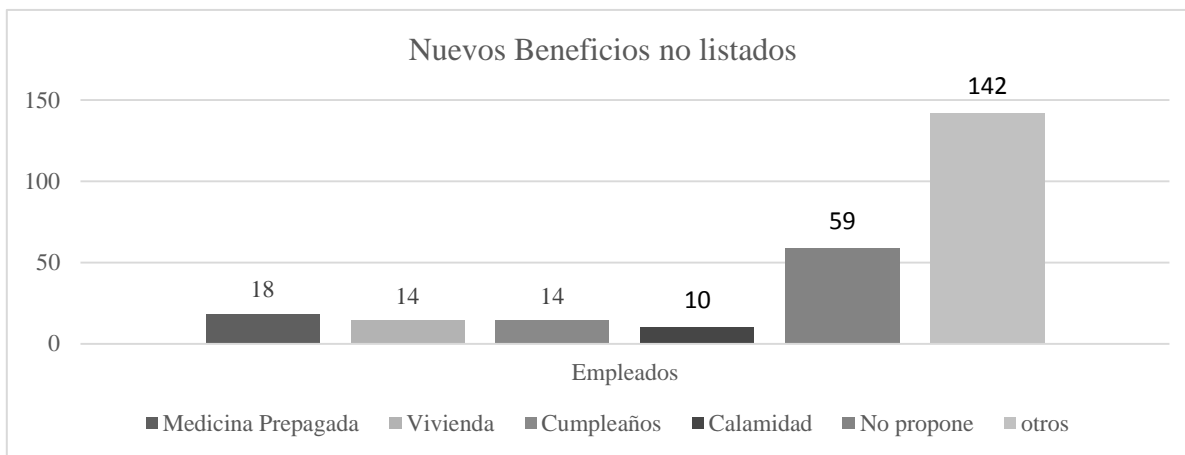
**Figura 7** Impacto de los beneficios  
Elaboración propia.

Por el contrario, el 82,87% de los empleados encuestados consideran que el beneficio que debería contar la Universidad es el Auxilio por muerte del trabajador, seguido por el 69,26% que solicitan seguro de vida colectivo y el 22,56% que manifiestan que debería adicionarse un auxilio por nacimiento o adopción de los hijos (Ver figura 8).



**Figura 8** Nuevos Beneficios  
Elaboración propia

Sobre los beneficios extralegales que los empleados de la Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga quisieran proponer, se encuentran que 59 empleados consideran que no es necesario adicionar ningún otro beneficio, es decir, 22,95% de los encuestados no plantearon mejoras adicionales al plan de beneficios actuales, sin embargo, de las 198 respuestas restantes todas son bastantes disímiles que no permiten o no muestran un beneficio que sea de impacto para la comunidad, sin embargo, aquellos que más puntúan son: el auxilio para medicina prepagada 7%, el auxilio para vivienda y con igual porcentaje el día libre remunerado por cumpleaños con un 5,44% y lo sigue el auxilio por calamidad doméstica 3,89%. (Ver figura 9).



**Figura 9** Nuevos Beneficios no listados  
Elaboración propia

## PLAN DE MEJORA PARA EL ESTATUTO DE PRESTACIONES

En cuanto al tercer objetivo: identificar posibles acciones relacionadas con retribución o salario emocional existentes en la normatividad vigente de la Universidad Pontificia Bolivariana; con base en los resultados y análisis previamente descritos en los objetivos anteriores, se proponen las siguientes acciones estratégicas para implementar en el diseño del salario emocional de los trabajadores.

En primer lugar, se realiza un levantamiento de la información de los beneficios UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA - SECCIONAL BUCARAMANGA y su respectiva descripción tal como se muestra a continuación.

## **BENEFICIOS EXTRALEGALES DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA**

Los planes de remuneración no salarial deben estar enfocados en las necesidades y expectativas de quienes laboran para una empresa, por lo tanto, el nuevo plan de beneficios de la UPB debe cumplir con los objetivos de

- 1) Propender por un trato justo y equitativo,
- 2) Promulgar valores corporativos,
- 3) Mantener relaciones armoniosas con los colaboradores y equipos de trabajo,
- 4) Permitir empoderamiento y
- 5) Forjar mecanismos de reconocimiento y recompensas equitativas.

Sin embargo, una verdadera propuesta de valor al empleado a través de un modelo de recompensa total debe

- 1) estar orientado a las mejores tendencias,
- 2) ser un plan versátil, moderno y sostenible,
- 3) estar orientado a la atracción y fidelización del talento humano,
- 4) maximizar la inversión del empleador,
- 5) mejorar la calidad de vida de los empleados,
- 6) estar acorde a las condiciones demográficas y momento de vida de los trabajadores,
- 7) Ser auto sostenible a largo plazo. (LEGIS, 2019)

Por consecuencia de esto, se propone el siguiente modelo de salario emocional para los trabajadores de la Universidad Pontificia Bolivariana - Seccional Bucaramanga,

denominado programa SIRVE (Sistema Integral de Recompensas y Valores para Empleados de la UPB) que consta de 3 focos que se describen a continuación y los cuales tuvieron como fundamento lo señalado en la tabla 1 del presente proyecto investigativo.

**PROGRAMA: “SIRVE” – Sistema Integral De Recompensas y Valores Para Empleados de la UPB**

**FOCO UNO: LA UPB TE SIRVE:**

Plan enfocado a satisfacer necesidades propias del empleado como salud, desarrollo profesional, reconocimiento, aprendizaje, autonomía, identidad, e incentivos. En este foco se encuentran los planes de carrera, la formación y capacitación y la proyección profesional.

- Plan de becas y descuentos en programas de la Universidad Pregrado, posgrado, educación continua, para empleados. (Existente)
- Permisos de estudio no remunerados con el compromiso de regresar a la organización (Nuevo)
- Remisión a formación especializada en lo profesional y en lo personal (Existente)
- Asesoría legal, fiscal y financiera. (Ampliar beneficio existente con consultorio jurídico y CDE)
- Seguro de vida colectivo para empleados (Nuevo)
- Casino interno para empleados. (Nuevo)
- Media jornada el día del cumpleaños remunerada (Nuevo)
- Transmisión de los partidos de fútbol en vivo para evitar el ausentismo y retardos en “épocas de fiebre mundialista” (Nuevo)

- Auxilios económicos para lentes, cirugías no aprobadas por EPS, medicamentos (Existente, se amplía)
- Beneficio del pago del salario al 100% hasta 90 días de incapacidad (Existente)
- Póliza colectiva de medicina prepagada o plan complementario (Nuevo)
- Cursos de yoga, baile, artesanías, manualidades (Existente)
- Prima extralegal a final de año (Existente)
- Descuentos y alianzas comerciales (Existente, se amplía)

### **FOCO DOS: LA UPB LE SIRVE A TU FAMILIA:**

Plan enfocado a satisfacer las necesidades del empleado y su núcleo familiar en lo que respecta a calidad de vida y relaciones interpersonales.

- Plan de becas y descuentos en programas de la Universidad Pregrado, posgrado, educación continua para hijos y esposo (a) compañero permanente. (Existente)
- Licencia remunerada de cinco días por matrimonio (Existente)
- Día de teletrabajo a la semana a la madre hasta el primer año de vida del menor (Nuevo)
- Vacaciones recreativas anuales para los hijos menores de 14 años (Existente)
- Celebración del día del niño (Existe)
- Siete (7) días de descanso remunerado para compartir con la familia, repartidos 3 en el primer semestre de cada año y 4 en el segundo semestre de cada año. (Existente a través de la figura del descanso remunerado por semestre)
- Prima por nacimiento o adopción (Nuevo)



- Una semana de licencia de paternidad durante los 4 meses de vida del recién nacido u adopción (Nueva) Considerando que la paternidad se encuentra establecida a nivel psicológico como elemento “esencial” en el vínculo padre e hijo.
- Auxilio funerario en caso de fallecimiento de miembros del núcleo familiar (Nuevo)

**FOCO TRES: LA UPB TE SIRVE EN EL BALANCE TRABAJO – VIDA:**

Plan enfocado a encontrar el equilibrio adecuado entre la vida personal y laboral.

(LEGIS, 2019)

- Feria de fami-empresas, donde se exhibe el talento de las familias UPB (Existente)
- Estrategia de flexibilización de jornadas laborales. (Nuevo)
- El teletrabajo o home office. (Nuevo)
- Trabajando con papá y mamá (Día laboral con un hijo en la Universidad) (Nuevo)  
Busca mecanismos que integren a los hijos en los roles profesionales-productivos de los padres.
- Flexibilidad horaria para cuidadores y padres con hijos en estado de discapacidad (Nuevo)
- Plan de retiro y pre pensionados (Nuevo y complementar con plan de capacitación de prepensionados que no está catalogado como beneficio actualmente)

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Dentro del mercado colombiano cada vez son más las empresas que buscan dar retribuciones al compromiso de sus colaboradores a través de políticas y normativas establecidas de acuerdo con las tendencias modernas del mercado laboral y de la gestión humana. Aun así, hay muchas que no han logrado identificar los beneficios que estas generan en la productividad y el desempeño de sus trabajadores. En la Universidad Pontificia Bolivariana existe una política de beneficios extralegales de gran avance, lo que muestra que cada vez son más las que se unen a estas metodologías, sin embargo, para el caso de esta universidad el llamado “salario emocional” no ha sido fuente de modificación alguna en los últimos 13 años. Reconocerlo reflexivamente, ya es síntoma de flexibilización respecto al prejuicio existente con la temática.

Por lo tanto, al analizar la generalidad del mercado colombiano, se observan ejemplos de beneficios que si bien no son necesariamente monetarios están siendo utilizados para aumentar la motivación, generar lealtad y compromiso hacia la misma. Esto lleva a buscar una actualización de estas políticas que pueden contribuir a aumentar muchos factores y a retener el mayor capital humano, al que se le ha hecho una gran inversión en formación y aprendizaje para cumplir los objetivos que se plantean año a año. Por otra parte, se busca romper o eliminar paradigmas que permita ser ejemplo y sentar un precedente para las empresas de la región que aún se encuentran en dudas o descalifican los beneficios que el salario emocional puede reflejar en sus estados financieros. Poder elegir estar dentro de un modelo progresista de conocimiento, o preferir quedarse en el confort del tradicional.

El programa SIRVE busca incluir todos los factores posibles que puedan ayudar a mejorar el desempeño laboral tanto individual como colectivo, identificar las necesidades propias de cada grupo y que estas, en mayor o menor proporción, logren generar una diferencia en el desarrollo integral de todos los individuos. La propuesta está dividida en 3 focos principales, los cuales no sólo buscan la satisfacción per sé del trabajador, sino que incluye a todo su núcleo familiar que de una u otra forma aporta y son motores del desempeño laboral, así como el equilibrio ideal entre el tiempo que se le dedica al trabajo y la vida personal.

De esta manera, es importante incluir distintos tipos de actividades y factores motivacionales, ya que el ser humano en sus diferentes características hace que todos tengan una estimulación diferente, de acuerdo a sus ideales, sueños y metas. Por lo tanto, esta transversalidad de actividades, de cierta manera, permitirá que todas, o al menos en su mayoría, sean cubiertas necesidades de seguridad, afiliación, reconocimiento y/o autorrealización, así como los factores intrínsecos y extrínsecos que afectan el desempeño diario en las organizaciones.

Cualquier labor, por mínima que sea, que se haga en la búsqueda de mejorar los procesos, significan un avance en el desarrollo personal y en el papel que cada día el área de gestión humana cobra en la mejora y la consecución de los objetivos. Por último, es importante resaltar que no solamente estos beneficios adicionales al salario regular hacen parte del proceso de mejoramiento del recurso humano; las estrategias para los cambios de la cultura organizacional, la formación de líderes en cada una de las áreas y la promoción de nuevas estrategias servirán como complemento al cambio y al crecimiento de las empresas

en todos los niveles de la misma, convirtiéndolas en líderes del sector y mejorando la competitividad a niveles globales.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Andrade, S. (2018). El salario emocional como organizador de representaciones sociales vinculadas con la satisfacción. Una visión desde la crisis venezolana. *Ehquidad International Welfare Policies and Social Work Journal*, 9, 11 – 31. Código Sustantivo del Trabajo, Artículo 13 (1951)
- Bonilla, A. (2014). Retención del Cliente Interno, Salario Emocional Industria creativa. Colegio de Estudios Superiores de Administración.
- Cándelo, K. (2017). *El salario emocional y su influencia en la fidelización del os colaboradores del area operativa de una empresa productora de la ciudad de Quito*. [tesis de pregrado no publicada]. Universidad de las Américas.
- Conrado, C. (2009). Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo. Fundación EOI.
- Corte Constitucional, Sala Plena. (1999) C-710 [MP. José Gregorio Hernández Galindo]
- Corte Constitucional, Sala Plena. (1999) C-815 [MP. José Gregorio Hernández Galindo]
- Corte Constitucional, Sala Plena. (2000) C-1433 [MP. Antonio Barrera Carbonell]
- Corte Constitucional, Sala Plena. (2001) C-1064 [MP. Manuel José Cepeda Espinosa y Jaime Córdoba Triviño]
- Corte Constitucional, Sala Plena. (2014) C-931 [MP. Eduardo López Villegas]
- Corte Suprema de Justicia, Sala Laboral. (2009) C-35579 [MP. Antonio Barrera Carbonell]
- Decreto 801 de 1992 [con fuerza de ley]. 2 de junio de 1992. D. O. No. 40.461.
- Decreto 2170 de 2013. [con fuerza de ley]. 4 de octubre de 2013. D.O. No. 48933.
- Duque, A., Castaño, J. y Portilla, L. 2010. Valor percibido por el empleado en la organización moderna (caso empresa de telecomunicaciones de Pereira S.A. E.S.P.). *Scientia Et Technica*, 16(44), 150-154.
- Gay, F. (2006). El salario emocional: clave para reducir el estrés. *DYNA - Ingeniería e Industria*, 83(7), 128-131.
- Giraldo, C. (2018). La importancia del salario emocional. *Gestión Práctica de Riegos Laborales*, 156, 32-33.

- Global Top Employer (2017). (22 de febrero de 2021). *DHL Express en Colombia fue certificado como Top Employer (Mejor Empleador) en 2017*.  
<https://revistaempresarial.com/empresas/dhl-express-en-colombia-fue-certificado-como-top-employer-mejor-empleador-en-2017/>
- Great Place To Work (2019). (22 de febrero de 2021). *Los mejores lugares para trabajar en colombia para las mujeres*.  
<https://www.greatplacetowork.com.co/es/listas/mujeres2020/mujeres/mujeres2020-aseguradora-solidaria>.
- Gómez, C. (2011). El salario emocional. *Cuadernos de Administración*, 5-31.
- Gómez, C. (2012). *EL salario emocional como herramienta para la retención del cliente interno en colombia*.
- González, A. (s.f.). “Tomar Conciencia” de mi salario emocional mejora la productividad. *Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales*.
- González, P., Lizarazo, L., Sánchez, S. y Uribe, R. (2018). Implementación de un Plan de Reconocimiento No Monetario: *Estrategia para la Potencialización Empresarial a partir de las Mejores Prácticas*. DOI: 10.13140/RG.2.2.23196.13443
- González, F. (2017). Qué es y como se paga el salario emocional. *IEEM Revista de Negocios*, 20(4), 80-81.
- Gutiérrez, A., Ocaña, M. y Ojeda, M. (2020). Experiencias de salario emocional en la AAPP: Ayuntamiento de Alcobendas. *Capital Humano*, 349, 59 – 66.
- Hurtado, A. (2013). Salario emocional: la nueva motivación. *Capital Humano*, 26(280), 32-34.
- LEGIS. (13 de 11 de 2019). *Gestionhumana.com*. Obtenido de Gestionhumana.com:  
[http://www.gestionhumana.com.consultaremota.upb.edu.co/gh4/BancoConocimiento/M/memorias\\_estudio\\_de\\_compensacion\\_total\\_2019/memorias\\_estudio\\_de\\_compensacion\\_total\\_2019.asp](http://www.gestionhumana.com.consultaremota.upb.edu.co/gh4/BancoConocimiento/M/memorias_estudio_de_compensacion_total_2019/memorias_estudio_de_compensacion_total_2019.asp)
- Legis Editores (0001). Código Sustantivo Del Trabajo Y Código Procesal Del Trabajo Y De La Seguridad Social [en línea]. Recuperado de <https://xperta.legis.co>
- Ley 4 de 1992. Mediante la cual se señalan las normas, objetivos y criterios que debe observar el Gobierno Nacional para la fijación del régimen salarial y prestacional de los empleados públicos, de los miembros del Congreso Nacional y de la Fuerza Pública y para la fijación de las prestaciones sociales de los Trabajadores Oficiales y se dictan otras disposiciones, de conformidad con lo establecido en el artículo 150, numeral 19, literales e) y f) de la Constitución Política. 18 de mayo de 1992. D.O. No. 40.451.

- Ley 789 de 2002. Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo. 27 de diciembre de 2002. D.O. No. 45046.
- Morales, O. (2016). El Salario Emocional en las Empresas. <https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/intercultural-management/2016/06/salario-emocional-empresas/>
- Nicolás, M. (2011). El salario emocional. *Revista Agropecuaria y ganadera*, 945, 692 – 693.
- Peñalver, A. (2018). Nueve tendencias sobre salario emocional no dinerario. *Capital Humano*, 31(330), 12-13.
- Polo, J. M. (2005). *Retribución emocional*. Barcelona: Ediciones Gracia.
- Poveda Burgos, G., Suraty Molestina, M., & Mackay Castro, R. (2017). *Concepción e importancia del salario emocional en las organizaciones privadas con fines de lucro. V Congreso Virtual Internacional Sobre Transformación e Innovación En Las Organizaciones*, 7–20. <http://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/innovacion/2-concepcion-e-importancia-del-salario.pdf>
- QS Latin American University Rankings (2019). (22 de febrero de 2021). *Discover nearly 400 top universities in Latin America with the QS Latin America University Rankings 2019*. <https://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2019>
- Rodríguez, N. (2020). El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 141-149.
- Rocco, M. (2009). *Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Top Employer de este (2021). (22 de febrero de 2021). *PepsiCo Colombia reconocida como Top Employer 2021*. <http://www.pepsico.com.co/es-CO/live/pressrelease/pepsico-top-employer-2021>.
- UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA. (13 de 11 de 2019). *Portal Institucional UPB*. Obtenido de Portal Institucional UPB: <https://www.upb.edu.co/es/identidad-principios-historia/mision-vision-valores>
- UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA. (13 de 11 de 2019). *Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia: [https://es.wikipedia.org/wiki/Universidad\\_Pontificia\\_Bolivariana](https://es.wikipedia.org/wiki/Universidad_Pontificia_Bolivariana)
- UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA. (s.f.). **ESTATUTO DE PRESTACIONES EXTRALEGALES DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA**. 2006. MEDELLIN, ANTIOQUIA, COLOMBIA: EDITORIAL UPB.

Valls, A. (2013). Motivación y retribución variable: un enfoque desde los recursos humanos. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 17, 63-80.



## **ANEXOS**

### **Anexo 1. Encuesta Plan de Beneficios UPB.**

1. ID:
2. Correo electrónico
3. Nombre
4. División
5. Unidad a la que pertenece
6. Cargo
7. Categoría en el escalafón
8. Tipo de cargo
9. Género
10. Edad
11. Tiempo de vinculación a la Universidad
12. ¿Conoce usted los beneficios que brinda la Universidad?
13. ¿Usted utiliza los beneficios extralegales que le brinda la Universidad?
14. ¿Cuál de estos beneficios usted conoce?
15. ¿Cuál de estos beneficios ha usado el último año?
16. ¿Cuál o cuáles ha utilizado desde su ingreso a la Universidad?
17. ¿Cuál califica como el beneficio que mayor impacto causa?
18. Si pudiera eliminar un beneficio de los mencionados, ¿cuál eliminaría?
19. ¿Si pudiera agregar algún beneficio, de los siguientes, ¿cuál agregaría?
20. ¿Qué otro beneficio además de los mencionados considera agregaría valor a la oferta de beneficios (salario emocional) con la que actualmente cuenta la Seccional?