

## VALOR PERCIBIDO POR EL EMPLEADO EN LA ORGANIZACIÓN MODERNA (CASO EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE PEREIRA S.A. E.S.P.).

### The Perceived Value for the Employee in the modern organization (Case Pereira Telecommunications Company S.A. E.S.P)

#### RESUMEN

El principal propósito de este artículo es destacar como en tiempos actuales donde las organizaciones son cambiantes y deben evolucionar en cada uno de sus procesos, la forma de compensación a los empleados también debe ser eficaz, con la oportunidad de ser evidenciada en el aumento del Valor Percibido por el Empleado (VPE), este indicador compara de manera objetiva 8 variables importantes en la compensación para los trabajadores y su convergencia en los resultados grupales.

**PALABRAS CLAVES:** clima organizacional, compensación, necesidades, salario, satisfacción, valor percibido

#### ABSTRACT

*The main purpose of this article is stand out how in current times where the organizations be change agents and must evolve in all their process, the form of compensation to the employees must be effective too, with the opportunity of be demonstrated in the increase of the Perceived Value for the employee (VPE – acronym in Spanish), this indicator compare in an objective way 8 important variables in the compensation for the employees and his convergence in the collective results. .*

**KEYWORDS:** compensation, needs, organizational climate, perceived value, salary, satisfaction,

#### 1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actuales deben evolucionar día a día, dentro de su ciclo administrativo el planear debe contener la tarea de preveer y tomar medidas de contingencia en pro del buen funcionamiento de la organización; Es así como de la misma manera en la cual se planea la producción, los costos de fabricación e incluso los resultados operacionales y financieros, también el factor motivacional de los empleados, debe convertirse en una razón de ser de la administración de personal en las organizaciones; ya que en últimas esta misma gestión facilita que el factor humano, indispensable en todo proceso productivo, converja en sus objetivos y tracen el camino hacia los resultados globales de la organización acrecentando la deseada efectividad.

#### 2. VARIABLES DEL VALOR PERCIBIDO POR EL EMPLEADO (VPE) [1]

Salario emocional es aquella variable retributiva compuesta por conceptos no necesariamente económicos, destinados a satisfacer necesidades de tipo personal, familiar y profesional del empleado, al objeto de mejorar de forma global la calidad de vida del mismo y de su

#### ANDRÉS FELIPE DUQUE RAMÍREZ

Estudiante Ingeniería Industrial  
Practicante Universitario  
UNE – Telefónica de Pereira  
practicagh@etp.com.co

#### JUAN CARLOS CASTAÑO BENJUMEA

Ingeniero Industrial, M. Sc.  
Profesor Asistente  
Universidad Tecnológica de Pereira  
jucasta@utp.edu.co

#### LILIANA MARGARITA PORTILLA DE ARIAS

Administradora Financiera, M. Sc.  
Profesor Asistente  
Facultad de Ingeniería Industrial  
Universidad Tecnológica de Pereira  
lilipor@utp.edu.co

entorno, es así que este indicador integra en una simple razón matemática 8 variables importantes para cada empleado enmarcadas en sus necesidades y expectativas en la organización:

**Salario (S):** Es la representación monetaria de la compensación recibida por el trabajo realizado y el poder adquisitivo del mismo, comprende en gran proporción la expectativa de todo empleado al ser el medio directo de satisfacción de sus necesidades.

**Desarrollo profesional (P):** Representa la percepción del empleado de pertenecer a una organización donde puede escalar y obtener un crecimiento profesional sea en capacitación u otro aprendizaje.

**Participación en proyectos desafiantes (PP):** Califica la percepción del empleado poder aportar con ideas, al mejoramiento de los procesos de la organización, creando la sensación de ser una pieza importante en el mejoramiento continuo de la empresa.

**Variedad de actividades y desafíos (V):** Esta variable mide el grado de variedad en las actividades y responsabilidades del cargo, evitando monotonía en la operatividad de los mismos.

**Red de conexiones (C):** Establece el factor de comunicación al interior de la organización, la forma en que el empleado es escuchado por sus superiores y este comunica la información vertical y transversalmente.

**Desarrollo personal (DP):** Es la variable que proporciona una medida al crecimiento personal paralelo a su cargo, en la forma en la cual su trabajo no perjudica su entorno personal y por el contrario brinda espacios para el desarrollo integral del mismo.

**Incomodidades del cargo (I):** Variable que define y pondera aquellas circunstancias que incomodan y generan malestar al empleado, representadas en acoso laboral, malas relaciones y normatividad de la organización.

**Riesgos inherentes al cargo (RN):** Esta variable resume aquellos riesgos importantes del cargo en cuanto a la estabilidad laboral, administración de la justicia, afectación de la salud, entre otras consideraciones determinadas riesgo.

### 3. CALCULO DEL VPE [2]:

Para calcular el VPE se recurre a una operación matemática que suma las variables que otorgan valor y que todo empleado espera que sean de alta presencia en su cargo, este valor es dividido por la suma de las variables que se busca, sean de mínima presencia en la vida laboral del empleado, así:

$$VPE = \frac{S + P + PP + V + C + DP}{I + RN}$$

Para buscar la uniformidad de los cálculos y representación de cada uno de los algoritmos, se realiza una parametrización de las variables

- $x_1 = \text{Salario}$
- $x_2 = \text{Desarrollo profesional}$
- $x_3 = \text{Participación en proyectos desafiantes}$
- $x_4 = \text{Variedad de actividades}$
- $x_5 = \text{Red de conexiones}$
- $x_6 = \text{Desarrollo personal}$
- $x_7 = \text{Incomodidades del cargo}$
- $x_8 = \text{Riesgos inherentes al cargo}$

$$VPE = \frac{x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5 + x_6}{x_7 + x_8}$$

$$VPE = \frac{\sum_{i=1}^6 x_i}{\sum_{i=7}^8 x_i} \quad \text{ecuación 1.}$$

$i = \text{Variable del VPE}$

De acuerdo a la ecuación anterior se podría concluir que el aumento en las variables negativas ( $I(x_7)$ ,  $RN(x_8)$ ) tiene peso sobre las variables positivas ( $S(x_1)$ ,  $P(x_2)$ ,  $PP(x_3)$ ,  $V(x_4)$ ,  $C(x_5)$ ,  $DP(x_6)$ ) restando su efecto y notoriedad en el indicador; de tal manera que el VPE es inversamente proporcional a las incomodidades y riesgos inherentes al cargo. El resultado del mismo será un valor entero positivo que no expresaría un porcentaje como se determina con cumplimientos, utilidades, productividad u otras mediciones organizacionales que así lo permiten.

### 3.1. INFORMACIÓN Y CÁLCULO

Quizás el punto crucial en la elaboración de todo indicador es encontrar la información pertinente, veraz y objetiva; para este caso recurrir a una encuesta directa donde se pida calificar cada una de las variables del VPE, genera el sesgo lógico de no encontrar la imparcialidad y objetividad al consultar las variables; por ejemplo la variable Salario ( $S(x_1)$ ) es de interés propio de cada encuestado, y por ende se presenta conflicto de intereses en su juicio. Una herramienta importante en este caso es la encuesta de clima organizacional, que al estar, igual que el VPE, inmersa en la percepción del cliente interno, se convierte por naturaleza, en más objetiva y eficaz con este tipo de información.

La encuesta de clima organizacional "Clima 18" [3] está compuesta por 90 afirmaciones situacionales y cotidianas del entorno laboral de los empleados, cada una de estas afirmaciones cuenta con 3 posibles adjetivos (SI, TERMINO MEDIO, NO) que califican la veracidad de la proposición. Posterior a esta identificación se determina del inventario de 90 afirmaciones, las tres que mejor se asemejan a la calificación de cada variable, así:

#### Salario ( $S(x_1)$ ):

- El salario que recibimos está acorde a los que ofrece el mercado.
- Recibo más o menos la misma remuneración que mis compañeros.
- La remuneración que recibo es justa, aunque no sea tanto como me gustaría recibir.

#### Desarrollo profesional ( $P(x_2)$ ):

- Yo sé lo que la empresa espera de mí y de mi trabajo.
- La empresa da la suficiente inducción y entrenamiento para desempeñar correctamente el trabajo.
- Tengo la autoridad y responsabilidad necesaria para realizar mi trabajo en forma óptima.

#### Participación en proyectos desafiantes ( $PP(x_3)$ ):

- Participo, con voz y voto, en las decisiones que toman mis jefes, acerca de mi trabajo.

- Los jefes de esta empresa cuentan plenamente con el apoyo de sus equipos de trabajo.
- Participo activamente en las decisiones organizacionales que me afectan a mí y a mi trabajo.

**Variedad de actividades y desafíos (V(x<sub>4</sub>)):**

- Al personal de todo nivel se le delega responsabilidades, no solo tareas.
- Mi jefe me deja claro cuáles son mis metas a lograr.
- Existe una adecuada delegación de tareas y responsabilidades en la empresa.

**Red de conexiones (C(x<sub>5</sub>)):**

- La empresa nos mantiene a todos informados de los cambios.
- Mi jefe nos informa sobre los resultados del grupo.
- Los colaboradores conocemos y nos sentimos comprometidos con las normas, políticas y objetivos corporativos.

**Desarrollo personal (DP(x<sub>6</sub>)):**

- La empresa cuenta con un plan de bienestar que nos beneficia a todos.
- Dentro de la empresa me siento importante y valioso como persona.
- La organización estimula y anima el crecimiento profesional de los trabajadores.

**Incomodidades del cargo (I(x<sub>7</sub>)):**

- Los jefes de la empresa tratan a los miembros de su equipo con respeto.
- Puedo hablar tranquilamente con mi jefe acerca de mis problemas en la empresa.
- Las reglas y normas favorecen, por igual, a la empresa y a los colaboradores como personas.

**Riesgos inherentes al cargo (RN(x<sub>8</sub>)):**

- Estoy dotado de todos los elementos de protección necesarios para hacer mi trabajo.
- Las evaluaciones de desempeño en mi trabajo se hacen con justicia y objetividad.
- La empresa tiene un plan de contingencia para minimizar los riesgos a los que estamos expuestos.

La cuantificación de estos resultados se determinan asignando valores a cada respuesta; siendo para las variables positivas (S, P, PP, V, C, DP):

**SI:** 3 PUNTOS  
**TERMINO MEDIO:** 2 PUNTOS  
**NO:** 1 PUNTO

Y para las variables negativas (RN, I):

**SI:** 1 PUNTO  
**TERMINO MEDIO:** 2 PUNTOS  
**NO:** 3 PUNTOS

La diferencia en esta asignación radica en que los 90 puntos de la encuesta “CLIMA 18” están formulados de manera positiva, por tanto al estar ubicados en el denominador de la relación matemática, se necesita invertir los valores para generar el efecto deseado en los resultados del VPE; posteriormente se promediaron los valores cuantitativos de cada afirmación para cada una de las variables, logrando obtener un solo valor que describa cada una de las variables, esclareciendo el cálculo del indicador VPE.

$$x_i = \frac{\sum_{j=1}^3 x_{ij}}{3} \quad \text{ecuación 2.}$$

*i = Variable i del VPE*

*j = Afirmación j de la encuesta de Clima Organizacional, asignada a la Variable i del VPE*

De acuerdo a esta asignación numérica, el VPE oscilaría entre 1 (cuando sean mínimos los valores de las variables positivas y máximos los valores de las variables negativas) y 9 (máximos los valores de las variables positivas y mínimos los valores de las variables negativas).

$$VPE_{mín} = \frac{1+1+1+1+1+1}{3+3} = \frac{6}{6} = 1$$

$$VPE_{máx} = \frac{3+3+3+3+3+3}{1+1} = \frac{18}{2} = 9$$

**4. RESULTADOS; VPE PARA EQUIPOS DE TRABAJO**

Establecer un indicador grupal de acuerdo a parámetros individuales es indudablemente un reto que busca generalizar opiniones y percepciones individuales, sin embargo, las variables estudiadas representan inquietudes que afectan positiva o negativamente el clima laboral de todo equipo de trabajo, por ende se establecen dos métodos para el cálculo del VPE por equipos, de tal manera que se pueda entrar en comparativas internas en la organización y realizar el respectivo análisis.

**4.1. MÉTODO 1. (VPE de promedio de variables)**

En este primer algoritmo se parte del cálculo de cada una de las variables por empleado (ecuación 2.), se establece luego la media aritmética de cada una de las variables de todos los trabajadores, así se constituyen promedios que

representan un sólo valor de cada variable, que describe a todo el equipo (ecuación 3.)

$$x_i = \frac{\sum_{j=1}^n x_{ij}}{n} \quad \text{ecuación 3.}$$

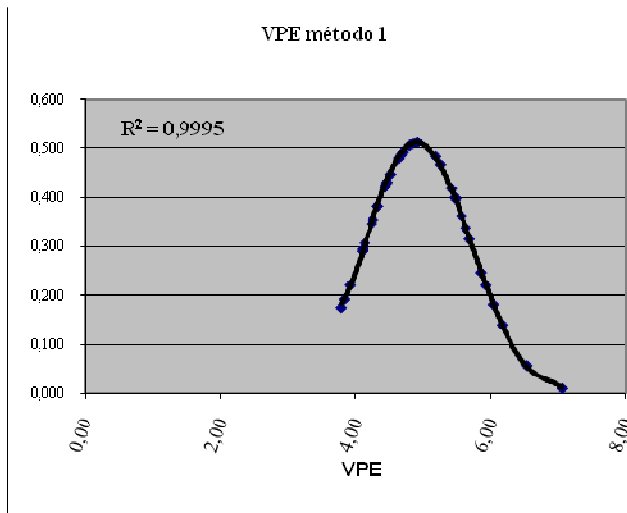
*i* = Variable *i* del VPE

*j* = Empleado *j* del equipo de trabajo

*n* = número total de empleados del equipo de trabajo

Con cada uno de estos promedios se determina el VPE del equipo de trabajo de acuerdo a la ecuación 1.

Estos resultados y sus medidas básicas de tendencia central (media aritmética, desviación estándar) se llevan a una función de probabilidad normal para determinar una curva Gaussiana que representará mejor los resultados. (Ver Grafica 1)



**Grafica1.** Representación resultados VPE método 1.

#### 4.2. MÉTODO 2. (Promedio de VPE individual)

Para el segundo algoritmo se calcula cada una de las variables del VPE y su respectivo VPE por empleado, de acuerdo a las ecuaciones 1 y 2; de tal manera que la media aritmética del VPE de todos los trabajadores se determina como el valor que describe al equipo de trabajo de acuerdo a la ecuación 1.

$$VPE_j = \frac{\sum_{i=1}^6 x_{ij}}{\sum_{i=7}^8 x_{ij}} \quad \text{ecuación 4.}$$

*i* = Variable *i* del VPE

*j* = Empleado *j* del equipo de trabajo

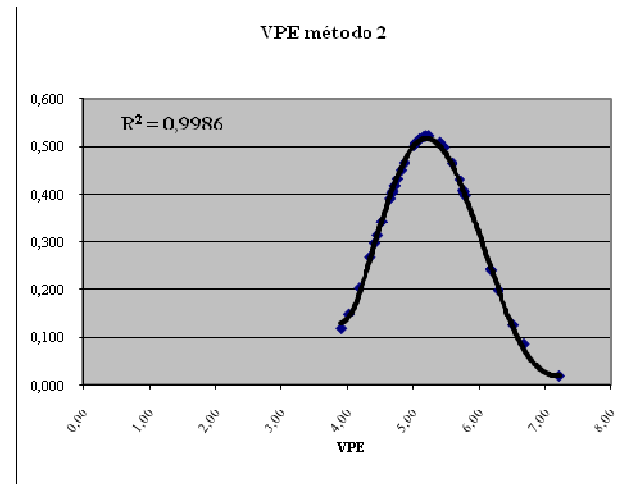
*n* = número total de empleados del equipo de trabajo

$$VPE = \frac{\sum_{j=1}^n VPE_j}{n} \quad \text{ecuación 5.}$$

*j* = Empleado *j* del equipo de trabajo

*n* = número total de empleados del equipo de trabajo

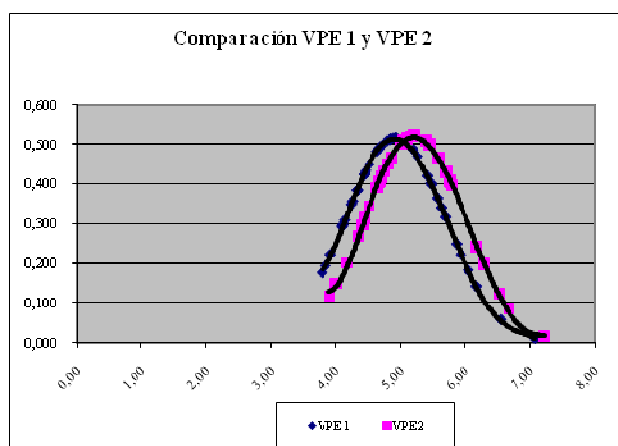
De acuerdo a los resultados y sus medidas básicas de tendencia central, también se genera la función de probabilidad normal y la respectiva campana de Gauss. (Ver Grafica 2)



**Grafica2.** Representación resultados VPE método 2.

#### 4.3. COMPARACIÓN DEL VPE - MÉTODO 1 y 2.

Al realizar un comparativo de ambos métodos se llegó al resultado de tener dos graficas, con diferente eje de simetría en el eje vertical (Ver grafica 3), analizando la ecuación 1 y cada una de las variables, se concluye que por su cálculo y naturaleza, las variables positivas y negativas no presentan independencia, ya que el Salario (S) puede converger en las oportunidades que se tiene de lograr un Desarrollo personal (DP), igual que las Incomodidades (I) pueden representar un Riesgo inherente del cargo (RN), por ende el método 2 que promedia resultados del VPE individual es una alternativa estadísticamente viable. Sin embargo, si en una serie de tiempo, se comparan resultados y su variación, es innegable la naturaleza de indagar en cada variable para determinar el porqué de esta variación, en este orden de ideas la necesidad de tener en cuenta el método 1 es representativa.



**Grafica3.** Comparación VPE métodos 1 y 2.

## 5. CONCLUSIONES

Los resultados del VPE deben ser más que una visión panorámica del estado y valoración del cliente interno por la organización y sus beneficios, una herramienta administrativa de gran ayuda para la siempre necesaria y criticada Gestión Humana en las organizaciones actuales; este indicador con ayuda de una herramienta tan importante como el estudio de clima organizacional, es un método en definitiva benéfico para la toma de decisiones en las formas de compensación a los empleados, donde la administración de recursos humanos se puede desencasillar de su función en ocasiones cualitativa, y con ayuda de un indicador tomar los correctivos necesarios que le permitan monitorear y medir resultados en series de tiempo.

También es fundamental reconocer que los empleados no solo necesitan y se sienten satisfechos con dinero, hay más aspectos en los cuales las organizaciones deben incentivarlos. Una vez realizada toda la metodología de implementación del indicador del VPE, se identifican focos en los cuales la organización debe implementar programas para atacar la percepción negativa de cada una de las variables del VPE.

Implementación de salario variable, capacitaciones continuas al personal de acuerdo a su actividad, convocatorias de "Ideas en Acción" donde los empleados proponen las mejoras a cada uno de los procesos de la empresa, actividades y talleres de acompañamiento a equipos con problemas de comunicación, celebración del día del bienestar integral con las familias de los empleados, entrega de becas para apoyo a trabajadores con aspiraciones de estudiar, implementación de concursos internos para promover la sana competencia por puestos vacantes, programas de salud ocupacional y brigadas médicas donde se realiza exámenes periódicos a los empleados, desayunos de reconocimiento a los mejores colaboradores de acuerdo a sus indicadores de rendimiento personal, entre otros, acompañados del Programa de

Bienestar Social, brinda no sólo a la empresa eficacia en sus procesos, sino productividad laboral.

En general el VPE clarifica la gestión humana y la forma en la cual se puede medir la percepción de los miembros de una organización y facilita la gestión de motivar e incentivar a los mismos, logrando la identificación de focos de inconformidad y su manera de medir y comparar su evolución en el tiempo. Es así que las organizaciones modernas deberán llegar a la capacidad de enfocar todo su empeño en desarrollo e innovación, confiados en que esa mejora continua de sus procesos sea llevada de la mano por empleados competentes, eficaces y eficientes, comprometidos con los fines de la organización; la empresa moderna tendrá no sólo una estrecha relación de confianza con su cliente externo, sino que su cliente interno, será el bastión y mayor fortaleza para ser una organización de alto desempeño.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- [1] Human Capital Consulting. Memorias Seminario Mejores Prácticas de Compensación, Bogotá: 2009.
- [2] CASTAÑO BENJUMEA, Juan Carlos. Compensación Salarial. Cartilla del curso de Administración de Salarios. Universidad Tecnológica de Pereira: 2008.
- [3] DIAZ PINILLA, Mariela. Encuesta de Clima 18. Instrumento de medición de Clima Organizacional. 2008.
- [4] CHIAVENATO, Idalberto. Administración de personal y recursos humanos. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A. Santafé de Bogotá: 1994.
- [5] VARELA, R. A. Administración de la Compensación; sueldos, salarios y prestaciones. Editorial Prentice Hall. México: 2006.
- [6] LAWLER III, Edward E, Como recompensar la excelencia. Editorial Norma. México: 2001.
- [7] GOLEMAN, D."Inteligencia Emocional en la Empresa". Editorial Vergara. Buenos Aires, 2005.
- [8] GOLEMAN, D. Inteligencia Social. Editorial Planeta Mexicana S.A. México: 2006.
- [9] SOLANA, Ricardo F. Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires: 1993.
- [10] STONER, James. FREEMAN, Edward y GILBERT, Daniel. Administración. Prentice Hall. México: 1996.