

90
AÑOS
1928 - 2018



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE
VALPARAÍSO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE PERIODISMO
MAGÍSTER EN COMUNICACIÓN

**SALARIO EMOCIONAL, EL SUELDO INTANGIBLE EN LA ÉPOCA DE LOS
MILLENNIALS. MIRADA COMPARATIVA DE SU VALORACIÓN POR LAS
GENERACIONES X Y MILLENNIALS:**

CASO ESVAL

Trabajo de Graduación para optar al grado de Magíster en Comunicación

Autor(a): KATHERINE MIRANDA RIVERA
Profesor Guía: CLAUDIO ELÓRTEGUI G.

Valparaíso, septiembre 2018

Agradecimientos

Nada más dar las gracias a
todos quienes aportaron con un granito de
arena para concretar este paso.
Gracias a mi profesor guía, Claudio Elórtegui
por sus pertinentes aportaciones que significaron,
en más de una oportunidad, una luz en el camino,
a Pedro Santander por acompañarme
en el viejo metodológico
con sus agudos y siempre oportunos comentarios
y principalmente a mi familia, mis hijos por las horas sacrificadas
y a mi marido, Cristián Dazzarola, por la paciencia, amor y apoyo.
Muchas gracias

ÍNDICE

RESUMEN

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes de contexto

1.2 Problematización

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO FUNDAMENTADO CONCEPTUALMENTE

2.1. Datos relevantes lugar intervención: Esva S.A.

2.2. Generación X y Millenials; dos formas de entender el trabajo

2.3. Salario emocional: el sueldo intangible

2.3.1 Factores del Salario emocional

2.4 Mecanismos de Comunicación Interna y Salario emocional

CAPÍTULO III

DISCUSIÓN METODOLÓGICA

3.1 Plan de acción de la intervención

3.2 Pregunta de investigación y objetivos

3.3 Enfoque metodológico

3.4 Diseño de investigación

3.5 Población y muestra

3.6 Herramientas de recolección

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN

4.1. Interpretación y análisis resultados

4.1.1 Primera fase metodológica: en busca de los factores del salario emocional en Esva S.A.

4.1.2 Segunda fase metodológica: comparaciones a la luz de los datos estadísticos

4.2 Conclusiones

CAPÍTULO V

5.1 Referencias Bibliográficas

5.2 Anexos

RESUMEN

En la presente investigación se compara la valoración que hacen los trabajadores de la Generación X v/s los trabajadores de la Generación Millenials, respecto a los beneficios intangibles que les ofrece la empresa Esva S.A., (distintos a una retribución monetaria), llamados éstos salario emocional.

Propuesta de valor intangible que se ha tomado las áreas de Recursos Humanos de las grandes Compañías, con el fin de capturar el talento y fuerza laboral más joven.

En esa línea, surge una convivencia natural en las actuales organizaciones entre edades generacionales más jóvenes, los Millenials, con otras más adultas, que ya cumplen una importante etapa de su vida en estas mismas empresas, la Generación X. Su convivencia natural respecto a cómo reciben y valoran ese salario emocional es lo que motiva esta línea investigativa.

Realidad en la cual la Comunicación Interna tiene un papel crucial, más allá de su labor como palanca para la gestión del cambio en las organizaciones, sino como un elemento gravitante que promueve internamente la supervivencia de estas nuevas prácticas ligadas al salario emocional.

Para lograrlo, se realizaron dos fases metodológicas bien diferenciadas, con un diseño de tipo mixto, que incorpora por un lado los datos cualitativos de la herramienta de recolección focus group y, por el otro, el análisis a los datos cuantitativos de las dos últimas encuestas de Clima y Compromiso realizadas en la empresa.

Palabra clave: Salario Emocional, Generación X, Millenials, Comunicación Interna, Clima Organizacional, Productividad laboral

INTRODUCCIÓN

Antecedentes de contexto

Si se parte de la premisa que hoy la gente no es realmente fiel a la empresa para la cual trabaja, la consiguiente pregunta sería: ¿cómo lograr su compromiso? o “engagement” como le llaman los consultores en Recursos Humanos.

La respuesta pareciera fácil: las personas se comprometen por la valoración que se les da y por cómo se reconoce su trabajo, también por lo que la empresa representa para ellos y por los valores y beneficios emocionales que les ofrecen. Las Compañías que realmente tratan a sus empleados como éstos esperan, tienen una gran ventaja competitiva sobre las que no lo hacen (Abad, 2005).

Según Abad, retener a los mejores trabajadores es un objetivo prioritario. Más aun considerando que la fuerza laboral en Chile cada vez es más joven. Así lo señala un estudio de la firma internacional en RRHH, Michael Page, que indica que al 2020 el 50% de los trabajadores serán de la Generación Y o Millenials¹ (Capital Humano, 2018). Estadio generacional que va adquiriendo mayor protagonismo en las empresas internacionales y nacionales e irrumpiendo con fuerza en un terreno que ha sido liderado hasta el momento por la Generación X².

Realidad & problema que, desde hace ya más de una década, viene generando cambios y reestructuraciones al interior de las áreas de Recursos Humanos de las empresas que, más allá de un cambio en sus nomenclaturas; -pasar de llamarse Gerencias o Departamentos de RR.HH a Personas; o pasar del nombre trabajadores a colaboradores-, están apostando por cambios profundos, dirigidos a la retención de los mejores talentos.

Contexto en el cual la gestión de la Comunicación Interna ha sido un pilar fundamental (Robles, 2001). “La integración y motivación del denominado trabajador del conocimiento se

¹ Generación Y o Millenials comprende el rango etario que va desde los 18 a los 38 años.

² Generación X comprende el rango etario que va desde los 39 a los 58 años.

ha convertido en una verdadera prioridad para las grandes empresas, conscientes de que la inteligencia y el talento personal de sus empleados es la única materia prima que puede diferenciarlas de la competencia”.

En esa línea, (Álvarez, 2007), sostiene que el trabajador se ha convertido en el principal factor de producción, por encima de las materias primas y el capital, por lo mismo la importancia de la comunicación interna, como una necesidad estratégica y una condición básica para que la empresa o institución pueda afrontar con garantías su funcionamiento.

Según el autor, la Comunicación Interna mejora la gestión de las organizaciones, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación. “La imagen de las corporaciones depende, cada vez más, del trato que reciban sus empleados y de su vinculación con la sociedad en la que desarrollan su labor. Sin comunicación no hay crecimiento posible (Álvarez, 2007).

Proceso de cambio que ya, hace más de una década, irrumpe con gran fuerza al interior de las organizaciones que, de la mano de las comunicaciones internas, buscan apalancar y acompañar estas nuevas prácticas ligadas con una propuesta de valor atractiva para los trabajadores, reteniendo así a sus mejores talentos. En ese contexto surge el concepto de “salario emocional”.

(Suárez, 2016) lo define como una “propuesta de valor intangible, distinta al sueldo, que juega un papel importante en la satisfacción de necesidades, generando una fidelización a través de las prestaciones emocionales como formación, reconocimiento, calidad en las relaciones, retos profesionales, entre otras...”.

Para los expertos Emilio Solís, director general de The Human Talent Factory y José Ángel López Palomo, profesor de Compensación y Beneficios de la Universidad de Madrid, el dinero tendría un “efecto higiénico”, vale decir, para saciar necesidades a corto plazo, pero no es motivador en el largo. Según los autores, los factores que realmente condicionarían nuestras decisiones de empleo están más relacionados con el llamado salario emocional (El País, 2016).

Sin embargo y como contrapunto, visiones como la de Rocco (2016) señalan que tales prácticas, ligadas con salario emocional, no tendrían el mismo efecto en tiempos de crisis económica y caos financiero, “pues allí las necesidades como estabilidad laboral, una remuneración acorde al mercado, entre otros elementos tangibles y concretos tendrían mayor validez”. Mirada crítica que, no cabe duda, es fecunda para una posterior línea de investigación.

Problematización

Hoy el concepto salario emocional ya es una realidad instalada en Chile y Latinoamérica. Situación que se evidencia en las prácticas que actualmente realizan las empresas con sus trabajadores, como, por ejemplo: jornadas abreviadas los viernes, el día del “jeans day”, trabajo remoto, etc. Todas iniciativas que encarnan el espíritu de lo que representa el salario emocional.

Sin ir más lejos, en la Región de Valparaíso la empresa sanitaria Esva S.A., lugar empírico para el desarrollo de la presente investigación, ha sido galardonada por dos años consecutivos con el Premio Revolución Wellnes, que reconoce a las organizaciones con altos estándares en calidad de vida y prácticas para el bienestar de sus trabajadores. Beneficios que comenzaron a aplicarse hace dos años, en 2016, con la creación de una plataforma de 25 iniciativas tendientes a apoyar a los trabajadores, ofreciéndoles una nutrida parrilla de beneficios, cuyo nombre es SOMOS.

Materias en las cuales el investigador de este estudio está inmerso, desde su rol de líder del área de Calidad de Vida y Comunicaciones Internas, tanto para la implementación de estas iniciativas ligadas al salario emocional, como en su difusión, a través de los diversos mecanismos de Comunicación Interna.

Importante precisar que, en materia de salario emocional un elemento relevante y altamente valorado por los trabajadores a la hora de mantenerse en una organización es el buen ambiente laboral que éstas propicien (Lucio & Peralta, 2013). Para ello, los mecanismos de Comunicación Interna son fundamentales en el adecuado devenir de los procesos y

acontecimientos organizacionales (Álvarez, 2007). Inclusive, más allá de ser palanca en la gestión de cambios, la Comunicación Interna, como tal, “es un mecanismo intrínseco en las propuestas de salario emocional actuales, generando percepciones y, por ende, propiciando un clima organizacional” (MERCER, 2017).

La plataforma SOMOS constituye la primera propuesta de valor concreta para los trabajadores de Esval S.A., que marca el hito de la incorporación del salario emocional en la citada organización. Hito que abriría el camino para el paulatino ingreso de estas buenas prácticas a la empresa, las que hoy se robustecen no sólo con SOMOS, sino que, con un importante abanico de incentivos no monetarios, distintos al sueldo que apuntan a retener a los mejores talentos al interior de la organización.

Para hacerse una idea de lo que es SOMOS y de cómo se estructura la plataforma, se consignará a grandes rasgos cada uno de sus beneficios, los cuales se agrupan en tres Ejes llamados: Más Tiempo, Más Desarrollo y Más Calidad de Vida.

En Eje Más Tiempo están: Días adicionales por Nacimiento de Hijos para Padres; Días por matrimonio y Bono matrimonio; Días sándwich anuales; Happy Friday; Jornada reducida para celebrar cumpleaños de hijos; Jornada reducida previo a Fiestas Patrias, Navidad y Año Nuevo; Retorno Paulatino para madres; Salida anticipada los días previos a viernes feriados; Tarde de Cumpleaños libre y, por último, Día libre especial para personal en sistema de turnos rotativos.

En el Eje Más Desarrollo se encuentran: Apoyo a Deportistas Destacados; Becas de Estudio para Postítulo y Postgrado; Beca Término Enseñanza Media; Becas Alumno Destacado (Trabajador e Hijo Destacado); Premio Ahorro a la Vivienda; Préstamo para la Primera Casa y Reconocimiento por Años de Servicio.

Por último, en su tercer Eje, Más Calidad de Vida, están: Actividades de Camaradería y Compañerismo; Aporte Guardería; Bono Compensatorio por Sala Cuna; Bienestar Integral;

*Celebramos el nacimiento de tu hijo; Contribución por licencia médica; Días no cubiertos por Licencias Médicas y Programa de Actividades Deportivas*³.

Beneficios que, junto con otros como oportunidades de capacitación, promoción y ascenso, atractivos seguros médicos, actividades deportivas, etc, convierten a Esva S.A. en una atractiva plaza para trabajar en la Región de Valparaíso⁴.

Propuesta de valor que representa parte de lo que es el “salario emocional” en la empresa Esva S.A. Concepto que, se hace preciso indicar, sus trabajadores aún no lo tienen incorporado y familiarizado como tal. Razón por la cual se justifica que éste es un término levantado en virtud del presente estudio, fruto del quehacer propio del investigador y del análisis documental y bibliográfico que señalan que las prácticas llevadas a cabo en Esva S.A. corresponden a las relacionadas con el salario emocional.

El cual, para efectos de esta investigación, se abordará desde la comparación que hacen las dos visiones que conviven en este ámbito corporativo, la Generación X y la Millenials. Esto, considerando que hay un volumen de trabajadores cuya trayectoria en la empresa supera los 10 años, con edades sobre los 50, y a quienes hoy se les suma otro grupo etario, personas más jóvenes y con una mirada distinta a la hora de ver el trabajo.

Por lo mismo, la interrogante que guiará esta investigación será: ¿En qué se diferencian la valoración que hacen la Generación X y la Generación Millenials del actual salario emocional que ofrece la empresa Esva S.A. a sus trabajadores?.

En esa línea, el objetivo general sería: Comparar la valoración que hace la Generación X y la Generación Millenials del salario emocional que ofrece la empresa Esva S.A. a sus trabajadores.

³ En ANEXO I se encuentra el detalle completo de cada una de las iniciativas del Programa SOMOS.

⁴ Datos proporcionados por el Departamento de Desarrollo Organizacional y Capacitación de Esva S.A.

Entendiéndose valoración como las sensaciones de bienestar y malestar que experimentan los funcionarios -de las Generaciones X e Y o Millenials- respecto a los factores que representan este salario emocional en la empresa Esva S.A., y su posterior comparación (MERCER, 2017).

Para lograr ese objetivo se abordarán dos fases metodológicas. La primera, tendrá base en una exhaustiva revisión bibliográfica de los modelos que encabezan estas buenas prácticas de incentivos y cuatro Focus Group para identificar los factores que definen el salario emocional en la empresa Esva S.A. Mientras que la segunda fase, dice relación con la valoración de esos factores a través de la visita a los datos cuantitativos de las dos últimas Encuestas de Clima y Compromiso, año 2016 y 2017, -cuya muestra coincide con la incorporación de SOMOS en la empresa Esva S.A. y otros incentivos no monetarios-. Estudio realizado por la Consultora Internacional Mercer⁵ y el apoyo del presente investigador desde el año 2013 en Esva S.A. Indicadores cuya valoración se representa a través del uso de la Escala Likert (Hernández S. R., 1998).

El paso a paso para alcanzar el objetivo general lo aportan los siguientes objetivos específicos:

- Describir qué se considera en la empresa como “salario emocional” desde la mirada de la Generación X y la Generación Millenials en la empresa Esva S.A.
- Analizar la valoración que hacen de ese salario emocional la Generación X y la Generación Millenials en la empresa Esva S.A.
- Contrastar en perspectiva territorial la valoración que la Generación X y la Generación Millenials hacen del salario emocional en la empresa Esva S.A.

DIAGNÓSTICO FUNDAMENTADO CONCEPTUALMENTE

Datos relevantes lugar intervención: Esva S.A.

⁵ MERCER es una de las consultoras en Recursos Humanos más grande del mundo. Desde el año 2015 en Esva S.A. esta firma aplica el instrumento llamado Encuesta de Clima y Compromiso para medir las actitudes y valoraciones que los trabajadores realizan a diversos ámbitos de la organización. Sus resultados permiten a la empresa elaborar planes de acción para la disminuir las distintas brechas que se presentan en los ámbitos evaluados. Algunos de esos ámbitos son: Procesos de Trabajo; Liderazgo; Personas, Recompensas, entre otros.

Esva S.A. es una organización con fines de lucro, cuya propiedad pertenece a capitales canadienses, -el fondo de pensiones Ontario Teachers- OTTP. Esta empresa de servicios básicos está presente, a través de sus zonas de concesión, en las regiones de Coquimbo y Valparaíso, con Aguas del Valle en la IV y Esva en la V Región⁶.

Su giro es el de servicios de agua potable y alcantarillado. Su *Visión*: “Ir más allá de las expectativas de nuestros clientes, generando valor en forma sostenible” y su *Misión*: “Mejorar la calidad de vida de las personas, contribuyendo al desarrollo regional, con un equipo comprometido con la excelencia en la gestión integral del agua”. Mientras que sus *Valores* son los de: Eficiencia, Compromiso, Transparencia y Empatía.

Cuenta con una dotación de planta de 851 trabajadores. De ellos, 383 corresponden a empleados cuyas edades están entre los 20 y 38 años, lo que representa el 45,5% del total y quienes están en el rango etario de la Generación Y o Millennials. El otro grupo, está en las edades que fluctúan entre los 39 y 58 años, ellos son 374 personas, lo que representa el 43,9% del total y que son de la generación X. El resto corresponde a trabajadores mayores de 58 años, que son 94 personas⁷ y que representan el 10,6% del total.

Por tratarse de una empresa de servicios básicos, Esva S.A. está presente en diversos lugares de las regiones de Coquimbo y Valparaíso, a través de sus zonas de concesión. Dicha distribución, a grandes rasgos, se podría agrupar en dos áreas: zonas centrales y zonas interiores.

En zona central V Región estarían: La casa matriz de Valparaíso y todas las dependencias de la Compañía que se encuentren en el Gran Valparaíso, vale decir, sus oficinas de Viña del Mar, Quilpué, Casablanca y Concón. En las zonas interiores estarían sus tres subgerencias zonales, que son San Felipe-Los Andes, Quillota y San Antonio.

En la zona central de la IV Región, en tanto, estarían la casa matriz de Aguas del Valle, más todas las oficinas aledañas de la Provincia de Elqui, estas son: APR Las Rojas, sus oficinas de

⁶ Para efectos de esta investigación se hará referencia a **Esva S.A** como una misma empresa, en la que se agrupan Esva y Aguas del Valle.

⁷ Información proporcionada por el Departamento de Compensación y Estudios de Esva S.A.

Andacollo, Vicuña y Tongoy. Mientras que en la zona interior de la IV Región están las oficinas de la Provincia de Limarí-Choapa, las principales: Ovalle e Illapel.

Generación X y Millenials, dos formas de entender el trabajo

Si bien no se sabe a ciencia cierta quién fue el primero en acuñar los términos Generación X e Y, ni mucho menos, de dónde provienen los conceptos, -algunos expertos se lo atribuyen al marketing, otros a una descripción histórica, inclusive al quehacer periodístico, con Robert Capa a principios de los '50, (Ancin, 2018)-, lo cierto es que uno de los primeros hilos en torno a esta denominación conceptual proviene de EE.UU.

Es la Teoría Generacional de Straus y Howe, que comienza con la descripción de una generación histórica de los Estados Unidos, para luego abocarse a cuatro generaciones bien diferenciadas:

La Generación Silenciosa; los Baby Boomers; la Generación X y la Generación Y o Millenials. Ahora, inclusive, hay autores que hablan de la Generación Z. Para efectos de esta investigación se profundizará sólo en las Generaciones X e Y.

Según los autores, los rangos de edad de las citadas generaciones son; Generación X: nacidos entre 1960 y 1979. Tendrían entre 39 y 58 años actualmente, mientras que la Generación Y, están los nacidos entre 1980 y el año 2000, por lo tanto, tendrían entre 18 y 38 años (Howe, 2000).

“Los X hacen foco en la satisfacción personal con el trabajo. Esta generación busca oportunidades para mejorar sus habilidades en el trabajo y no solo hacer el trabajo asignado. Son leales a su profesión y no tanto a su empleador” (Keene, 2011)

En esa misma línea, un informe de la Universidad de Michigan, citado por la académica ecuatoriana, Irene Ancin, habla de las características de la Generación X y su relación con el trabajo.

“Los miembros de la Generación X son más propensos a estar empleados, y pasan trabajando y viajando de casa al trabajo y del trabajo a casa significativamente más

horas por semana que el adulto típico. Por otra parte, dos tercios de los adultos en la Generación X están casados y el 71 por ciento tiene niños menores de edad en su casa...” (Ancin, 2018).

Según (Keene 2011), el Gen X valoraría los beneficios intangibles que corresponden al salario emocional ligados con oportunidades de crecimiento, capacitación y ascenso. Aunque, asegura, para la Generación X el ingreso y la estabilidad en el trabajo siguen siendo uno de los elementos gravitantes a la hora de escoger una oportunidad laboral.

Después de la Generación X, viene la Generación Y, o también conocida como Why y Millenials. La primera acepción se refiere al rasgo cuestionador de ¿Por qué?, como respuesta característica cuando se les pide que realicen una tarea y, la segunda, porque su transición coincide con el comienzo el Tercer Milenio (Varela, 2011).

Según los académicos argentinos Simonato y Mori, (Simonato, 2015) los Millenials nacieron en una sociedad donde el consumo es un estilo de vida y la tecnología lo que ese consumo les permite alcanzar. Respecto a su participación social, ésta no obedece solo a la pertenencia a determinados grupos ideológicos o civiles, sino que viven de una forma diferente la participación social, más individual, concreta, con mayor sentido.

“Es una generación que privilegia el compromiso social y la responsabilidad fundamentalmente de las organizaciones a diferencia de las generaciones anteriores. Por ello cuando eligen trabajar en una organización estas cuestiones tienen mucho peso en la elección y la fidelidad hacia ella” (Simonato, 2015).

Respecto a su relación con el trabajo, los autores coinciden en que lo viven de una manera completamente diferente. “Para el Millenials es un medio que le va a servir para cumplir aspiraciones que se dan en otros órdenes. El miembro de la Gen Y no se termina de construir con su trabajo, por lo que este puede ser pensado “desde afuera”, disociándose de él para evaluar si le permite cumplir con sus deseos...” (Simonato, 2015).

Ahora bien, ¿cómo el millennial valora los beneficios intangibles del salario emocional?. Según los autores, estos incentivos son muy importantes para el Gen Y desde el punto de vista que les permiten conciliar su vida y familia con el trabajo. La flexibilidad horaria resulta ser ampliamente valorada, al igual que otros intangibles como reconocimiento en el trabajo, posibilidades de movilidad laboral interna, capacitaciones, etc. (Simonato, 2015)

Salario emocional: el sueldo intangible

Los desafíos actuales de las empresas dentro de un mercado cada vez más competitivo ha movido su preocupación no sólo en sus clientes externos, el llamado en marketing “mercado meta”, sino que también en sus clientes internos. Estos últimos, vistos como el talento humano, motor principal de una organización.

Por esta razón, en los últimos años ha crecido la necesidad de implementar prácticas y acciones que favorezcan la retención de los potenciales talentos y personal idóneo, lo que a su vez permite mantener posicionada a la Compañía dentro de un mercado competitivo.

Acciones que, más allá de la gestión que realizan las áreas de Recursos Humanos de las empresas, son promocionadas y difundidas al interior de las organizaciones por la Comunicación Interna. Herramienta vital para dar a conocer y generar palancas para la gestión del cambio al interior de las compañías.

Para poder ahondar en este tema, es preciso contemplar las definiciones del salario emocional, así como el análisis de los elementos no económicos, que conlleven a satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales de los individuos en el ámbito laboral, mejorando su calidad de vida.

En ese marco, surge el concepto de “salario emocional”, entendiéndose éste como:

“...la aplicación de un sistema de incentivos intangibles que otorga ciertos beneficios corporativos a los trabajadores como agasajos, flexibilidad de horarios, oportunidades

de ascenso, capacitaciones, etc, fuera de los beneficios de la ley y, obviamente de sus sueldos...” (Lucio & Peralta, 2013).

Para los autores, lo que buscaría este salario emocional sería retener el talento idóneo al interior de la organización, pues “crearía satisfacción tanto para el trabajador como para la empresa en sí, demostrando que no sólo se puede retener la fuerza laboral con motivación económica, sino que la motivación emocional es mucho más eficaz y efectiva” (Lucio & Peralta, 2013).

(Suárez, 2016) va más allá acuñando el término prestaciones emocionales. “El salario emocional es un factor clave para el empleado ya que juega un papel importante en la satisfacción de necesidades generando una fidelización a través de las prestaciones emocionales como formación, reconocimiento, calidad en las relaciones, retos profesionales, entre otras”

Cabe señalar que el concepto “salario emocional”, como tal, es muy reciente. En el año 2000 recién comienzan a aparecer las primeras aproximaciones al término de la mano de teóricos norteamericanos. Sin embargo, en su génesis, si bien el concepto como tal no estaba presente, ya desde la década del '50 es posible apreciar prácticas ligadas con estas “prestaciones emocionales”, como las llama Suárez.

En 1954 uno de los psicólogos más influyentes en la gestión administrativa en Estados Unidos, Frederick Herzberg, se refirió a los factores de “motivación e higiene” en el ámbito corporativo, entendido el primero como la necesidad del ser humano de desarrollarse psicológica y socialmente y, el segundo factor, como el de una necesidad básica para evitar el daño.

“La eficacia del desarrollo de la dirección está en relación con su congruencia con la atmósfera de la empresa, como se manifiesta en la conducta y creencias de los superiores. El superior que busca factores de higiene no puede tener más que un efecto negativo en el desarrollo de la dirección, que está dirigida al crecimiento personal y realización de sus subordinados” (Herzberg, 1954).

Importante destacar que, ya en esa época, se habla de la relevancia que tiene la figura del líder como un patrocinador de estas buenas prácticas al interior de las empresas.

Una década antes de Herzberg, en 1944, Maslow introducía el concepto “jerarquía de necesidades”, para referirse a las necesidades básicas y otras más complejas, “de autorrealización” en su conocida Pirámide de Maslow. Sin embargo, a diferencia de Herzberg, él no ahonda en el ámbito corporativo.

Sería Douglas McGregor quien la popularizó y mostró cómo la jerarquía de las necesidades de Maslow podía aplicarse a la práctica administrativa (Suárez, 2016). En su artículo “El lado humano de las empresas”, de 1960, McGregor hace referencia a sus teorías X e Y, pero no vistas desde la mirada generacional, -como son consideradas en esta investigación-, sino que analizadas desde una perspectiva psicosocial del ámbito administrativo (McGregor, 1960).

En un extremo, su Teoría X es una visión tradicional y pragmática, que entiende al trabajador como un sujeto que necesita de dirección y control. Al otro lado, está su teoría Y. Esta supone un trabajador cooperativo y responsable que busca la autorrealización. Ya en 1960 McGregor postulaba:

“Hay suficientes pruebas para afirmar que las potencialidades del ser humano en el terreno de la industria son muy superiores a las que hoy se reconocen. Según los principios de la Teoría X, ni siquiera podríamos imaginar la existencia de estas capacidades, ni habría motivo para dedicar esfuerzos, dinero y tiempo a descubrir y realizarlas. Sin embargo, si aceptamos los supuestos de la Teoría Y, tendríamos el reto de introducir cambios, descubrir nuevos estilos para organizar y orientar el esfuerzo humano, aun reconociendo que la organización perfecta es, prácticamente, inasequible, al igual que el vacío perfecto” (McGregor, 1960, pág. 53).

Un visionario para la época, considerando que ese postulado respecto a su “Teoría Y”, cuarenta años más tarde, significarían lo mismo, ahora sí con otro nombre, el de “Salario emocional”.

Entendiéndose éste como:

“Los mecanismos motivacionales que impulsa la organización hacia una visión positiva, creando en las personas el sentido de crecimiento y desarrollo. Retribución emocional que lleva a entender la teoría de los siete hábitos de la gente altamente efectiva que son: proactividad, fines establecidos, priorización, ganar-ganar, comprender y ser comprendido, crear sinergia...”(Illera L. E., 2003).

Factores del salario emocional

Es indudable que cuando se habla de salario emocional, se habla también de compañías que poseen altos índices de satisfacción, clima laboral y productividad (Abad, 2005).

“Sí existe influencia del salario emocional sobre la satisfacción laboral. El mismo se presenta como una herramienta diferente que es capaz de influir en los niveles de satisfacción de los sujetos, cuando es bien administrado e individualizado. El salario emocional es una forma de enriquecimiento del trabajo. Es capaz de hacerlo satisfactorio, novedoso, atractivo y suficiente” (Rocco, 2016).

Situación que se vive en la empresa Esva S.A. donde los indicadores de satisfacción y clima del año 2017 fueron uno de los más altos de su historia⁸. Según el estudio de la Consultora Mercer⁹, utilizado en la metodología de esta investigación a través de la visita de sus datos estadísticos y, en los cuales el investigador de este estudio trabajó en conjunto para su implementación en la empresa, el año 2017 los resultados de Satisfacción general de los trabajadores de Esva S.A. superó el promedio llegando a 82 puntos, mientras que los de Clima a 64 puntos.

En relación a esos indicadores, cabe decir que coinciden con la instalación y desarrollo del Programa SOMOS en la organización. Por lo mismo, esta iniciativa será considerada, para

⁸ Ver ANEXO II

⁹ MERCER es una de las consultoras en Recursos Humanos más grande del mundo. Desde el año 2015 en Esva S.A. esta firma aplica el instrumento llamado Encuesta de Clima y Compromiso para medir las actitudes y valoraciones que los trabajadores realizan a diversos ámbitos de la organización. Sus resultados permiten a la empresa elaborar planes de acción para la disminuir las distintas brechas que se presentan en los ámbitos evaluados. Algunos de esos ámbitos son: Procesos de Trabajo; Liderazgo; Personas, Recompensas, entre otros.

efectos de esta investigación, un criterio relevante a la hora de hablar de salario emocional en Esva S.A.

Un segundo factor relevante, cuando se hace referencia a incentivos intangibles y motivacionales en la organización, es el rol del Líder. Para el creador del Great Place to Work -entidad certificadora internacional de las “mejores empresas para trabajar en el mundo”-, Robert Levering, “en un buen lugar para trabajar los empleados ven los beneficios como algo positivo y no como una estrategia de la compañía para aumentar la rentabilidad”, aunque el objetivo de esta última sea ese:

“Google está en el número uno de la lista Fortune de mejores lugares para trabajar porque los empleados ven los beneficios como algo positivo. Para ellos tener una buena cafetería y tres comidas al día, tiene que ver con mejorar el ambiente y no con una maquinación de la empresa para que no salgan a almorzar. Todo está en la forma en cómo se hacen las cosas” (Revista Capital, 2009).

Es ese rol del líder, que hace referencia a la *confianza del empleado respecto a sus superiores*, más aún con la jefatura directa, el que garantiza un buen clima laboral y, al mismo tiempo, mantiene al trabajador motivado. Figura del *líder*, el mismo del que habló Herzberg en 1954, un líder motivacional, “transformacional”, como se le denomina hoy en el ámbito corporativo.

“El liderazgo transformacional se refiere al proceso en el que un individuo entabla y crea conexiones con otros, que elevan la motivación y moral de ambos, tanto del líder como de sus seguidores. Así el líder responde a las necesidades y motivaciones de sus seguidores y trata de ayudarlos a desarrollar su máximo potencial (Northouse, 2001).

Tan importante es el rol del líder y su tipo de liderazgo que un artículo de la revista Tendencias 21 tituló: “Los empleados no renuncian a su trabajo, renuncian a sus jefes” (Iván Abreu. Tendencias 21, 2013), al igual que el informe de la Consultora Internacional Randstad que señala: De los ocho factores por los cuales los empleados dejan sus trabajos, el primero, es el mal liderazgo de sus jefaturas (Randstad, 2017).

Un tercer factor de incentivos intangibles que se incorporarían a este mundo de salario emocional son las *posibilidades de crecimiento y el poder de decisión*. “Medición Engagement Chile 2017” (Innovum FCH, 2018), uno de los más recientes estudios de Fundación Chile Unido en materia de recursos humanos, hace referencia al nivel de compromiso que los trabajadores chilenos tienen con su lugar de trabajo. De los 5 atributos que generan engagement o compromiso de los colaboradores hacia su plaza laboral, tres corresponden a recursos del trabajo y dos a recursos personales. Los tres primeros son: Oportunidades de Desarrollo, Autonomía y Demandas Cognitivas.

En esa misma línea, el especialista en marketing y empresas español, Raúl Abad, señala que un ambiente laboral agradable se compone de una relación directa y de calidad con la jefatura, de compañerismo, colaboración mutua, respeto y empatía con sus pares “pero también con la posibilidad de poder expresar sus ideas y sugerencias, actuar y contribuir en otras áreas de la empresa, tener retos profesionales, desafíos y posibilidades de tomar decisiones, de influir en los grandes temas...” (Abad, 2005).

Atributos que comparte y profundiza la académica chilena María Teresa Rocco. Para ella son cinco los factores determinantes del salario emocional. El primero es la *Capacitación*, aquí el trabajador busca aprender y actualizarse y que la empresa sea capaz de ofrecerle esas herramientas. El segundo son las *Oportunidades de Ascenso*. El tercero, las posibilidades de *Promoción*. “Para el empleado es importante y muy necesario poder alcanzar sus metas, expectativas dentro de la empresa, saber que existe un plan de carrera para el crecimiento personal y profesional” (Rocco, 2016).

Los tres anteriores factores, según Rocco, permiten rediseñar procesos para hacer que la gente trabaje de acuerdo y en la misma dirección, por ello es relevante contemplar una cuarta variable: “*Retos Profesionales*”.

“Que hace referencia al ambiente laboral en el que se le permita al empleado crecer en su cargo, que su trabajo sea dinámico para demostrar sus competencias y habilidades, un ambiente laboral atractivo que permita dinamizar con libertad, con seguridad que sus conocimientos sean tenidos en cuenta” (Rocco, 2016).

Debido a lo anterior, debe permitirse el posicionamiento de un quinto indicador como lo es el “Reconocimiento a sus logros”, en éste los empleados buscan que se les reconozca, se valoren sus resultados, sus aportes y se les motive a continuar en esa intencionalidad.

Incentivos intangibles a los que se añade otro factor, ligado a la responsabilidad social de la organización. Ese es el *Orgullo por lo que se hace*. Atributo de una Compañía que Levering plantea en su ranking del Great Place to Work (Great Place to Work Chile, 2018), al igual que el informe Gallup de 2017: “How Millennials want to work and live” (Cómo quieren los Millennials trabajar y vivir) (Alexander, 2017). En el estudio de la consultora de sondeos de opinión norteamericana, se señala que los millenials comparten características comunes en relación a su personalidad, que desafían cualquier oferta y plaza laboral. Una de ellas es que son idealistas y necesitan que su trabajo tenga sentido, que sea trascendente. Lo que también se consignó en el primer apartado de esta investigación: el sentido y responsabilidad social que la Generación Y exige a las organizaciones.

Por último y no menos relevante, un factor clave a ser considerado por las nuevas generaciones a la hora de evaluar una propuesta de beneficios intangibles y que, estudios como los de Fundación Chile Unido y Revolución Wellnes encabezan a nivel nacional, son los ligados con la Flexibilidad laboral, Conciliación Familia-Trabajo y Calidad de Vida.

El estudio “Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan” concluye que, a nivel nacional, uno de los beneficios más valorados por los trabajadores chilenos es el de flexibilidad laboral y todo lo referente a las actividades de integración familiar, permisos para el cuidado de hijos, etc (Fundación Chile Unido, 2016). En el mismo estudio, que estandariza las prácticas y políticas en torno a la Conciliación Familia-Trabajo se hace referencia a la importancia de contar internamente con un buen Clima Laboral y mecanismos de Comunicación Interna.

Cuando se habla de Calidad de Vida se hace referencia a propuestas de valor intangibles que abarcan diversos ámbitos de la vida laboral de una empresa como salud, actividad física,

alimentación, beneficios y recreación, entre otros (Revolución Wellness, 2018). Ámbitos que Esvál S.A. tiene muy desarrollados con una unidad de Calidad de Vida y Comunicaciones Internas, reconociendo así la importancia de ambas temáticas en el escenario organizacional actual. Unidad en la que, por cierto, el investigador del presente estudio desarrolla su quehacer profesional al ser líder de la misma.

Cabe destacar que Esvál S.A. ha ganado por dos años consecutivos el Premio Revolución Wellness, siendo la única empresa en la Región de Valparaíso distinguida con ese reconocimiento. El premio Wellness considera a las empresas e instituciones que fomentan prácticas permanentes hacia el bienestar integral de sus colaboradores, abarcando ámbitos como actividad física, alimentación, salud, recreación, entre otros (Revolución Wellness, 2018).

Mecanismos de comunicación interna y salario emocional

Hace 50 años las empresas no dimensionaban el rol que jugaban las Comunicaciones Internas dentro de su ámbito corporativo. Hoy, el mercado interno es tan o más importante, incluso, que su mercado meta. “Los empleados son uno de los pilares fundamentales de cualquier empresa, probablemente, junto con los clientes, el más esencial”, dice un extracto del libro Comunicación Interna: Claves y Desafíos de Benito Berceuelo 2011, éxito de ventas en España y que recrea casos prácticos de Banco Santander, líder del mercado financiero hispano (Estudio de Comunicación, 2014).

En la misma publicación el autor señala: “La implantación de un salario emocional no implica la inversión de grandes recursos sino, principalmente, un cambio de filosofía en la relación con el personal”, asignándole a la Comunicación Interna los objetivos prioritarios de motivar, satisfacer e implicar a las personas que trabajan en una organización.

Similar opinión comparte (García-Jiménez, 1998), quien señala que el gran objetivo comportamental de la Comunicación Interna es la optimización del activo humano:

“A la Comunicación Interna se le asignan los objetivos de dar vida al proyecto corporativo, orientándose a los resultados con orgullo de pertenencia y moral de éxito; optimizando las competencias, capacidades y destrezas de las personas para la comunicación y contribuyendo a un cambio de actitudes para la participación...La CI hace coincidir los valores de la persona, con los de la organización; contribuye a crear un espíritu de equipo y un clima de confianza, ayudando a promover estilos de dirección participativos y democráticos”.

Por esta razón, más allá de atribuir a la Comunicación Interna un rol mediador para acompañar estos procesos de cambio y promover cultura organizacional, la Comunicación Interna y sus mecanismos se han convertido, en un protagonista activo de estas nuevas tendencias y de su supervivencia al interior de las compañías.

“La integración y motivación del denominado trabajador del conocimiento se ha convertido en una verdadera prioridad para las grandes empresas, conscientes de que la inteligencia y el talento personal de sus empleados es la única materia prima que puede diferenciarlas de la competencia” (Robles, 2001).

DISCUSIÓN METODOLÓGICA

Plan de acción de la intervención

La presente investigación se desarrolló a partir de dos fases metodológicas que buscan dar respuesta al objetivo general del estudio: *Comparar la valoración que hace la Generación X y la Generación Millenials del salario emocional que ofrece la empresa Esval S.A. a sus trabajadores*. Rangos etarios bien diferenciados, cuyo lugar empírico de acción es la empresa Esval S.A, lugar donde también el investigador del presente estudio gestiona gran parte de esos beneficios intangibles y promueve los mecanismos de Comunicación Interna. Allí sus trabajadores, si bien el concepto salario emocional no lo reconocen como tal, sí lo relacionan a una serie de beneficios que la organización les proporciona, distintos a la remuneración.

La primera fase metodológica, tiene base en la información proveniente de una exhaustiva revisión bibliográfica, que toma como referencia la interpretación y análisis de los tópicos de

las encuestas Great Place to Work y Revolución Wellnes. La justificación de la utilización y análisis de ambos modelos es porque, el primero, incorpora una visión amplia e integral de los factores que propician el buen clima laboral y los intangibles para el salario emocional. La segunda encuesta, en tanto, Revolución Wellnes, es porque es un modelo que ha sido probado por el investigador en Esva S.A. para evaluar materias ligadas con calidad de vida, actividades deportivas, salud y bienestar.

A ese análisis se añaden cuatro reuniones focales (Focus Group), cuyo objetivo fue el de posibilitar la identificación de los principales temas en torno al salario emocional. Última herramienta cuya justificación en esta fase se sostiene porque permite enriquecer, complementar y sistematizar las prácticas que los trabajadores de Esva S.A. desarrollan habitualmente en la organización y que, vistas desde esta perspectiva y en medio de un diálogo abierto, les permiten resignificarlas, logrando identificar así algunos de los factores que conformarían la propuesta de salario emocional de Esva S.A.

En la segunda fase, en tanto, se visitarán los datos levantados por la Consultora Mercer¹⁰ en sus Encuestas de Clima y Compromiso aplicadas en Esva S.A. desde el año 2013, -para efectos de esta investigación se tomaron las de los años 2016 y 2017 por coincidir con el hito que marca la incorporación del salario emocional en la empresa y cuya representatividad en cada una alcanza más del 75% de contestación del total de trabajadores de la organización-. Medición que evalúa diversos ámbitos del contexto organizacional y en cuyo levantamiento de datos y trabajo de campo estuvo presente a modo de apoyo y partner de trabajo el investigador del presente estudio.

Algunos de los ámbitos que valora esta Encuesta de Clima y Compromiso son: Personas, Recompensas, Procesos de Trabajo, Liderazgo, Poder de Decisión, entre otros. Por ejemplo, dentro del ámbito Recompensas está la valoración del Programa SOMOS. Dimensiones que

¹⁰ MERCER es una de las consultoras en Recursos Humanos más grande del mundo. Desde el año 2015 en Esva S.A. esta firma aplica el instrumento llamado Encuesta de Clima y Compromiso para medir las actitudes y valoraciones que los trabajadores realizan a diversos ámbitos de la organización. Sus resultados permiten a la empresa elaborar planes de acción para la disminuir las distintas brechas que se presentan en los ámbitos evaluados. Algunos de esos ámbitos son: Procesos de Trabajo; Liderazgo; Personas, Recompensas, entre otros.

serán observadas desde el prisma de los factores concluyentes en la primera fase de esta investigación.

En esa línea, es preciso señalar que el instrumento de medición utilizado por Mercer para la aplicación de la encuesta es la Escala Likert. (Hernández S. R., 1998), señala que este método se construye generando un elevado número de afirmaciones que califiquen al objeto de actitud y se administran a un grupo piloto. Así mismo, se calcula su confiabilidad y validez.

Cómo valoran los trabajadores X y Millenials los beneficios e incentivos intangibles y su posterior comparación son el hilo conductor de este estudio. Ahora bien, qué se entiende por valoración de ese salario emocional. En ese sentido lo que se busca es conocer y medir las sensaciones de bienestar y malestar, las actitudes favorables y no, que experimentan los trabajadores de Esva S.A. con los distintos aspectos de su vida laboral en la empresa. En este caso, con los factores del salario emocional que la Organización les ofrece, cómo, por ejemplo: el liderazgo de su jefatura; posibilidades de formación y crecimiento, beneficios horarios, entre otros (MERCER, 2017). Valoración que también es considerada un criterio estratégico sobre el cual se pueden levantar posteriores planes de mejora al tener la radiografía de las actitudes favorables y no actuales.

Se hace pertinente señalar aquí la importancia de la Comunicación Interna para incidir en la formación de actitudes, producto de las percepciones que la propia gestión de la Comunicación Interna y sus mecanismos realiza en una organización para orientarla al éxito: “...La Comunicación Interna contribuye a un cambio de actitudes para la participación, la implicación, la innovación y la adaptación a los cambios; hacen coincidir los valores de la persona con los de la organización, contribuye a crear un espíritu de equipo y un clima de confianza...” (García-Jiménez, 1998). Por ende, también, hay que destacar la incidencia que tendría la Comunicación Interna en la valoración de los aspectos de la vida laboral.

Será a partir de esa valoración que se obtenga del salario emocional realizada por las Generaciones X y Millenials y su posterior comparación, las que se irán desglosando los siguientes objetivos específicos:

- Describir qué se considera en la empresa Esval S.A. como “salario emocional” desde la mirada de la Generación X y la Generación Millenials.
- Analizar la valoración que hacen de ese salario emocional la Generación X y la Generación Millenials en la empresa Esval S.A.
- Contrastar, desde una perspectiva territorial, la valoración que la Generación X y la Generación Millenials hacen del salario emocional en la empresa Esval S.A.

Cronológicamente, lo primero fue la recopilación bibliográfica, que incluyó fuentes primarias y secundarias, luego se realizaron cuatro Focus Group a trabajadores de las Generaciones X y Millenials, representantes de distintos lugares de la empresa. Posteriormente, se visitaron los datos secundarios de los resultados de las Encuestas de Clima y Compromiso del año 2016 y 2017. El detalle de los focus group y encuestas de clima se consignan en los apartados posteriores.

Respecto a las posibles expectativas y a grandes rasgos, esta intervención que busca *Comparar la valoración que las Generaciones X y Millenials hacen respecto al salario emocional que la empresa Esval S.A. les ofrece*, por tratarse de una metodología cualitativa (Iñiguez, 2008), no tiene ninguna predicción predeterminada, salvo la de comprender un proceso social al interior de una organización. Ahora bien, sí se tiene la certeza de la importancia de la Comunicación Interna en estos procesos de internalización de nuevas prácticas, como palanca para gestionar el cambio y patrocinador del vínculo entre los diversos beneficios y su destinatario final: los trabajadores (Álvarez, 2007). Incluso, la Comunicación interna, como tal, es un factor objeto de evaluación en las propuestas de clima actuales (MERCER, 2017).

Enfoque metodológico

Por tratarse de una investigación que tiene una lógica inductiva, que parte del diálogo y la conversación para ir descubriendo el camino, podría decirse que este estudio utiliza el enfoque cualitativo como método.

“Bajo la búsqueda cualitativa, en lugar de iniciar con una teoría particular y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si ésta es apoyada por los hechos, el investigador comienza examinando el mundo social y en este proceso desarrolla una

teoría coherente con los datos, de acuerdo con lo que observa, frecuentemente denominada teoría fundamentada...explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas. Van de lo particular a lo general” (Hernández S. R., 1998).

Según (Mayan, 2001), el método cualitativo “explora las experiencias de la gente en su vida cotidiana (...). Se trata de hacer sentido de la vida cotidiana tal cual se despliega, sin interrumpirla”.

A lo anterior se añade la lógica comparativa que busca enriquecer y aportar nuevas variables a este estudio. Según (Hurtado, 2000) el nivel del objetivo general de esta investigación correspondería a uno de tipo aprehensivo, cuya finalidad es la de analizar o comparar. Bajo esta última lógica se busca comparar el comportamiento de uno o más eventos, en término de sus diferencias y semejanzas, en relación a un mismo evento o variable, en este caso puntual la comparación de dos generaciones bien diferenciadas, en torno al concepto de salario emocional.

Diseño de la investigación

En función de los objetivos de la investigación, este estudio es de tipo bibliográfico-exploratorio, por un lado, y descriptivo-cuantitativo, por el otro.

Lo primero remite que, a través de la exhaustiva revisión bibliográfica y la elaboración de los focus group se indaga, primero, en el levantamiento de los factores que definirían lo que es el salario emocional para la empresa Esva S.A.

Lo segundo, en base al análisis de los resultados de las Encuestas de Clima y Compromiso se obtiene información relevante respecto al grado de favorabilidad que tienen los colaboradores de las citadas generaciones en relación a los distintos factores del salario emocional que la empresa ofrece, entre ellos el Programa SOMOS.

Por ende, su diseño es de tipo mixto, ya que reúne datos cualitativos, entregados por cuatro Focus Group, y los datos cuantitativos, proporcionados por los datos estadísticos de las Encuestas de Clima y Compromiso 2016 y 2017.

Asimismo, se define como un estudio transversal o transeccional, pues la recolección de datos se lleva a cabo en un momento específico, sin importar mayormente el periodo, además las respuestas de los participantes de los focus group y de quienes respondieron las encuestas de clima no debiesen variar a razón del tiempo.

Población y muestra

El universo o población corresponde a todos los trabajadores de Esva S.A, quienes se encuentran distribuidos en la empresa Aguas del Valle que está en la región de Coquimbo, más los colaboradores de la empresa Esva S.A. de la Región de Valparaíso. Son un total de 880 trabajadores¹¹.

Importante señalar que, para efectos de esta investigación y tomando como referencia uno de los objetivos específicos de la misma: *Contrastar, desde una perspectiva territorial, la valoración que la Generación X y la Generación Millenials hacen del salario emocional en la empresa Esva S.A.*, se distingue para la obtención de los datos una distribución geográfica bien diferenciada. La razón de ello es que Esva S.A., por tratarse de una empresa de servicios básicos, está presente en diversos lugares de las regiones de Coquimbo y Valparaíso a través de sus zonas de concesión. Esta distribución es la siguiente:

Zona Central V Región: En zona central V Región están la casa matriz de Valparaíso y todas sus dependencias que se encuentren en el Gran Valparaíso, vale decir, sus oficinas de Viña del Mar, Quilpué, Casablanca y Concón.

Zona Interior V Región: En la zona interior están sus tres subgerencias zonales, que son San Felipe-Los Andes, Quillota y San Antonio.

¹¹ Información obtenida del reporte de agosto de 2018 del Departamento de Compensación y Estudios de Esva S.A., donde se detalla el total de la planta de la empresa.

Zona Central IV Región: Aquí está la casa matriz de Aguas del Valle, más todas las oficinas aledañas de la Provincia de Elqui, estas son: APR Las Rojas, sus oficinas de Andacollo, Vicuña y Tongoy.

Zona Interior IV Región: Mientras que en la zona interior de la IV Región están las oficinas de la Provincia de Limarí-Choapa, las principales: Ovalle e Illapel.

Por lo mismo, la muestra del universo ya mencionado corresponde a trabajadores X y Millenials de las zonas anteriormente consignadas, con un número similar de hombres y mujeres, considerando que dicha proporción es de 70% hombres y 30% mujeres en la empresa Esval S.A.

Para los cuatro grupos focales o focus group la selección de la muestra que se utilizó se basó en una decisión intencionada, eligiendo a personas de acuerdo a ciertas características y que pueden entregar información pertinente a esta investigación. Por lo mismo, su diseño es no probabilístico, cuyo propósito es mayormente exploratorio “hay un interés más en profundizar que en la representatividad estadística de los datos...” (Salinas, 2009).

La primera decisión fue la de contar con hombres y mujeres en edades X y Millenials. A ese respecto, este criterio busca guardar relación entre la cantidad de hombres y mujeres de los grupos focales con la proporción empresa 70/30, a fin de asegurar mayor representatividad.

Otro criterio es que representen a zonas centrales e interiores. Para ello cada Focus Group representa a una zona determinada, de ahí que sean cuatro. Uno corresponde a trabajadores de la Zona Central V Región, otro a trabajadores de la Zona Interior V Región. El tercero es con un equipo de colaboradores de la Zona Central IV Región y, el último, corresponde a trabajadores de la Zona Interior IV Región. Con ello se garantiza una mayor cobertura territorial de la empresa que, de alguna manera, enriquece esta investigación y también da respuesta a uno de sus objetivos específicos.

Un tercer criterio es que los trabajadores seleccionados no fuesen jefes de departamento, ni de unidad. La razón de esta definición se justifica en razón de que las respuestas y comentarios de los trabajadores no se viesen condicionados al estar en presencia de alguna jefatura.

El cuarto criterio es que los colaboradores lleven más de dos años en la empresa. Esto a fin de conocer la cultura organizacional y, también, estar familiarizados con la propuesta de salario emocional que ofrece la empresa, entre ellas el SOMOS.

El quinto y último criterio es que en la muestra haya un mix de trabajadores sindicalizados y no sindicalizados. La razón es porque la perspectiva de los trabajadores sindicalizados puede ser distinta a las visiones de los colaboradores que no lo son, más aún en su relación con la propuesta de valor no monetaria que la empresa les ofrece a sus trabajadores.

Los cuatro grupos focales fueron citados a las oficinas centrales de Valparaíso y La Serena. No para todos era un ambiente natural, puesto que los trabajadores que representaban a la Zona Interior IV y V Región debieron desplazarse hasta las oficinas centrales de Valparaíso y La Serena. Lo que sí se rescata son los lazos naturales entre los trabajadores, quienes se conocen y comparten el trabajo diario.

Como segunda fase, en relación a los datos estadísticos que se visitan de las Encuestas de Clima y Compromiso año 2016 y 2017, realizadas por la Consultora Internacional Mercer en Esva S.A, cabe señalar que el universo que abordan ambas encuestas en el año 2016 corresponde a 727 trabajadores y en el año 2017 corresponde a 720 colaboradores.

De ese universo, la muestra que se extrae se hace bajo los criterios del rango etario X y Millennials, vale decir, se extraen los resultados entregados sólo por los trabajadores cuyas edades están entre los 20 hasta los 38 años y entre los 39 hasta los 59 años, dejando de lado el resto de los colaboradores que correspondería al siguiente periodo de edad, los Baby Boomers¹².

¹² Baby Boomers son las personas cuya edad está por sobre los 60 años y que en la empresa Esva S.A. algunos ya consideran sus planes de retiro.

A diferencia de la muestra de los Focus Group, aquí no se aplican los criterios de si el trabajador es sindicalizado o no, tampoco si es jefatura o no. Sí la encuesta permite filtrar, a grandes rasgos, el lugar geográfico para ver los resultados finales. La muestra total de trabajadores bajo los criterios antes señalados es de 566 encuestados en 2016 y 577 en 2017.

Instrumento que se aplica una vez al año en Esva S.A., a través de un ingreso, registro y contestación online. Un dato importante es que resguarda el anonimato y la confidencialidad de la información proporcionada, lo que permite mayor libertad a la hora de entregar las respuestas.

Herramientas de recolección

Como bien se señala en el *Plan de Acción de la Intervención*, este estudio consta de dos fases metodológicas bien diferenciadas. La primera para levantar criterios y factores, la segunda para evaluar esos factores.

Para la primera fase, cuyo diseño es bibliográfico-exploratorio, se tomaron como referencia los modelos utilizados por los estudios del Great Place to Work Institute (Great Place to Work, 2013), y el modelo utilizado por Revolución Wellnes para evaluar la implementación de planes de Calidad de Vida en las empresas. Ambos serán objeto de análisis e interpretación para conocer los principales conceptos en torno a salario emocional.

A esta primera fase se le añaden cuatro Focus Group, cuyo objetivo es aportar, entregar y dar a conocer qué beneficios o incentivos intangibles no monetarios son relevantes para los trabajadores de Esva S.A. A fin de aportar información relevante para la construcción de los factores clave de lo que sería el salario emocional en la citada empresa.

Según (Ivankovich, 2011), la técnica del focus groups permite explicar de manera profunda el tema que se investiga, los gustos, disgustos, las motivaciones y la elección de uno u otro servicio. “Parte de la riqueza de la información que se recolecta está en que dicha información es espontánea, auténtica, actualizada, viva y obtenida de quienes están interactuando con el producto o servicio”.

Siguiendo la lógica de Ivancovich, la información levantada en estos cuatro grupos focales representantes de una zona determinada y en los que hubo entre 10 a 12 personas en cada uno, permite tener una mirada más cercana y enriquecedora respecto a qué se considera en la organización como incentivos distintos al sueldo o salario emocional. Ejercicio que favoreció a la resignificación de los beneficios que actualmente gozan y la co-construcción respecto a lo que es un incentivo intangible ofrecido por la empresa.

Herramienta metodológica que, además, permitió elevar el debate y aportar opiniones, a veces concordantes, otras disímiles, respecto a una de las propuestas de valor intangibles de la empresa que los trabajadores bien conocen, el programa SOMOS.

Hay que recordar que el Programa SOMOS consta de veinticinco iniciativas agrupadas en tres ejes específicos: Más Tiempo, Más Desarrollo y Más Calidad de Vida. A fin de ejemplificar mejor cuáles los beneficios de esta propuesta de valor de la empresa hacia sus trabajadores, se consignarán brevemente cada uno de ellos:

En Eje Más Tiempo están: Días adicionales por Nacimiento de Hijos para Padres; Días por matrimonio y Bono por matrimonio; Días sándwich anuales; Happy Friday; Jornada reducida para celebrar cumpleaños de hijos; Jornada reducida previo a Fiestas Patrias, Navidad y Año Nuevo; Retorno Paulatino para madres; Salida anticipada los días previos a viernes feriados; Tarde de Cumpleaños libre y, por último, Día libre especial para personal en sistema de turnos rotativos.

En el Eje Más Desarrollo se encuentran: Apoyo a Deportistas Destacados; Becas de Estudio para Postítulo y Postgrado; Beca Término Enseñanza Media; Becas Alumno Destacado (Trabajador e Hijo Destacado); Premio Ahorro a la Vivienda; Préstamo para la Primera Casa y Reconocimiento por Años de Servicio.

Por último, en su tercer Eje, Más Calidad de Vida, están: Actividades de Camaradería y Compañerismo; Aporte Guardería; Bono Compensatorio por Sala Cuna; Bienestar Integral;

*Celebramos el nacimiento de tu hijo; Contribución por licencia médica; Días no cubiertos por Licencias Médicas y Programa de Actividades Deportivas*¹³.

Cabe señalar que para la realización de los cuatro Focus Group se generó una pauta de preguntas abiertas, que dan mayor libertad a la hora de nombrar y describir elementos y factores que los trabajadores consideran son incentivos de la empresa.

En esa línea, respecto al desarrollo de las preguntas, éstas se agruparon en tres grandes ámbitos:

1.- Aproximación al concepto / relevancia en su vida:

¿Qué entiendes por salario emocional o incentivo intangible?

¿Cuán importante es para ti el dinero, en comparación con un buen clima y con otros beneficios distintos al sueldo?

2.- Realidad / Valoración beneficios existentes:

¿Cuáles son los beneficios más relevantes para ti de los que hoy ofrece la empresa?

¿Consideras que el Programa SOMOS tiene beneficios o incentivos atractivos para ti?. De ser así, ¿cuáles son?

3.- Qué les gustaría que hubiese / Manejo de expectativas:

¿Con qué incentivo intangible, distinto al sueldo, te gustaría contar en la organización?¹⁴

La segunda fase de esta investigación consiste en la visita de datos estadísticos ya levantados por la Consultora Mercer en sus Encuestas de Clima y Compromiso 2016 y 2017. Estudio que se realiza en la empresa Esval S.A. desde el año 2013 y que permite medir las sensaciones de malestar y bienestar que experimenta la gente con distintos aspectos de la vida laboral en la empresa y, a la vez, conocer sus expectativas. El marco conceptual de Clima involucra las siguientes dimensiones:

1.- Personas:

- Capacitación y Desarrollo
- Calidad de Vida
- Empleabilidad

4.- Procesos de Trabajo:

- Trabajo en equipo y cooperación
- Condiciones del trabajo
- Innovación

¹³ En ANEXO I se encontrará el detalle de cada una de las iniciativas del Programa SOMOS.

¹⁴ Ver ANEXO III, Detalles de Focus Group

- Trato Respetuoso	- Calidad y Enfoque al Cliente
2.- Liderazgo:	5.- Aspectos Institucionales y Comunicación:
- Competencias del Superior Inmediato	- Comunicación e Información
- Liderazgo de la Dirección	- Medios de Comunicación
3.- Poder de Decisión:	- Imagen y RSC
- Nivel de Participación	
- Plazo de las Decisiones	
- Adaptabilidad al cambio	

Además de las dimensiones de Clima recién señaladas, se evalúan otras ligadas con la Satisfacción, el Compromiso y el Contexto. La primera es sólo una pregunta que hace referencia a ¿Cuán satisfecho(a) estoy en mi empresa?. En la segunda dimensión, en el ámbito Compromiso, se abren 9 preguntas ligadas con ¿cuán comprometido(a) se encuentra el trabajador con Esval S.A? y, por último, en Contexto, se abren dos preguntas vinculadas con la visión del trabajador respecto a la futura situación del país y a las posibilidades de empleo. Importante señalar que, para efectos de esta investigación y con el fin de acotarla a su objeto de estudio, estas tres últimas dimensiones no son consideradas a la hora de visitar los datos de la Encuesta de Clima y Compromiso. La razón: porque se abren a otras dimensiones, no menos válidas, por cierto, pero que para el objetivo de esta investigación van más allá de lo que respecta a incentivos intangibles. Aunque, no se descarta su riqueza para estudios posteriores en la materia.

En la Encuesta cada afirmación describe una situación y requiere de una sola respuesta, para ello utiliza la Escala Likert de cinco puntos que va desde: Totalmente en desacuerdo; En desacuerdo; Ni en desacuerdo, ni en acuerdo; De acuerdo; Totalmente de acuerdo.

Escala que mide el porcentaje de favorabilidad hacia el ítem o afirmación descrita. Por ejemplo:

Por ejemplo: Mi trabajo me permite lograr un equilibrio entre mi vida personal y laboral



Como se señala en el ejemplo, para medir el porcentaje de favorabilidad el cálculo que se aplica en la encuesta se divide en tres niveles: El desfavorable, donde se suman todas las respuestas negativas y se dividen por el total. El neutro, donde se suman todas las respuestas neutras y se dividen por el total y el favorable que, al igual que las anteriores, suma todas las respuestas favorables divididas por el total de respuestas de la encuesta.

Con el objetivo de cumplir con el propósito de esta investigación, los datos visitados de la encuesta de Clima y Compromiso serán observados a la luz de los factores extraídos en la primera fase metodológica del estudio. Por lo tanto, aparte de prescindir de las dimensiones de Satisfacción, Compromiso y Contexto señaladas anteriormente, se prescindirá de otras que no tienen mayor relación con los factores de salario emocional. Ejemplo: en la dimensión Recompensas se sacarán las preguntas vinculadas con compensaciones, algunas de ellas son: “¿En nuestra empresa es adecuada la relación que existe entre mis compensaciones y mis responsabilidades?”; “¿En comparación con otras empresas del mercado en puestos similares al mío, creo que mis compensaciones son adecuadas?”; “¿Conozco los criterios que nuestra empresa utiliza para remunerar a sus trabajadores?”. O, por ejemplo, en la dimensión Liderazgo no se utilizará la pregunta: “¿El equipo gerencial de nuestra empresa tiene una clara visión del rumbo que debe seguir esta organización en el futuro?, entre algunas otras.

Finalmente se construirá una matriz de análisis para vaciar los resultados del estudio y realizar la comparación de la valoración que hacen la Generación X y la Generación Millenials del actual salario emocional que les ofrece la empresa Esva S.A.

Para tal efecto, dicha matriz consta de los siguientes elementos: En el Eje X del gráfico irían todos los factores establecidos en la primera fase metodológica. En el Eje Y, en tanto, se consignan las Generaciones X y Y las cuatro zonas territoriales diferenciadas -Zona Central V; Zonal Interior V; Zona Central IV y Zona Interior IV.

Ejemplo:

Tabla Matriz Vaciado Datos

MATRIZ FINAL VACIADO FACTORES				
FACTORES PRELIMINARES	2016		2017	
	X	Y	X	Y
Confianza en la jefatura: Rol del líder				
Comunicación Interna para adherir al proyecto corporativo				
Poder de Decisión				
Desafíos y demandas cognitivas				
Oportunidades de Capacitación				
Oportunidades de Promoción y Crecimiento				
Oportunidades de Reconocimiento				
Conciliación Familia-Trabajo				
Orgullo por lo que se hace: Sentido Compañía				
Cercanía y pertenencia hacia la Propuesta de Valor: Programa SOMOS				
VALORACIÓN SALARIO EMOCIONAL				

RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN

Interpretación y análisis resultados

Primera fase metodológica: en busca de los factores del salario emocional en Esva S.A.

Tomando como referencia la praxis hermenéutica de Cárcamo (Cárcamo, 2005), se organizó la información recopilada del modelo que utiliza Great Place to Work Institute y Revolución Wellness para hacer sus ranking al interior de las empresas, destacando a las organizaciones con altos estándares en beneficios intangibles o salario emocional. Información que se dispuso en una malla temática en la que se codificaron los conceptos claves en torno a esta materia.

La justificación respecto al porqué utilizar el modelo Great Place to Work y el estudio Wellness es porque, el primero, incorpora una visión amplia e integral de los factores que propician el buen clima laboral y los intangibles para el salario emocional. Instrumento reconocido a nivel mundial y cuya implementación en Chile año a año va en aumento. La segunda encuesta, en tanto, Revolución Wellnes, si bien no tiene el impacto que sí posee la primera, tiene una característica que la hace aún más meritoria para ser usada en esta investigación. Eso porque su modelo ha sido probado por el investigador en Esval S.A. por dos años consecutivos para evaluar materias ligadas con calidad de vida, actividades deportivas, salud y bienestar. Como resultado de dicha gestión, la empresa ha sido reconocida con el premio Revolución Wellness 2016 y 2017 como una compañía con altos estándares en materia de bienestar y calidad de vida.

Como primer paso, se hace necesario detallar los modelos que utiliza el Great Place to Work Institute y Revolución Wellnes para implementar en las organizaciones. A continuación, cada uno de ellos:



En el detalle de su modelo¹⁵ Great Place to Work consigna para cada dimensión tres valores. Éstos son:

1.-Credibilidad: Comunicación, Capacidad e Integridad.

2.-Respeto: Apoyo Profesional, Colaboración y valoración del Individuo

3.-Imparcialidad: Equidad, Imparcialidad y Justicia.

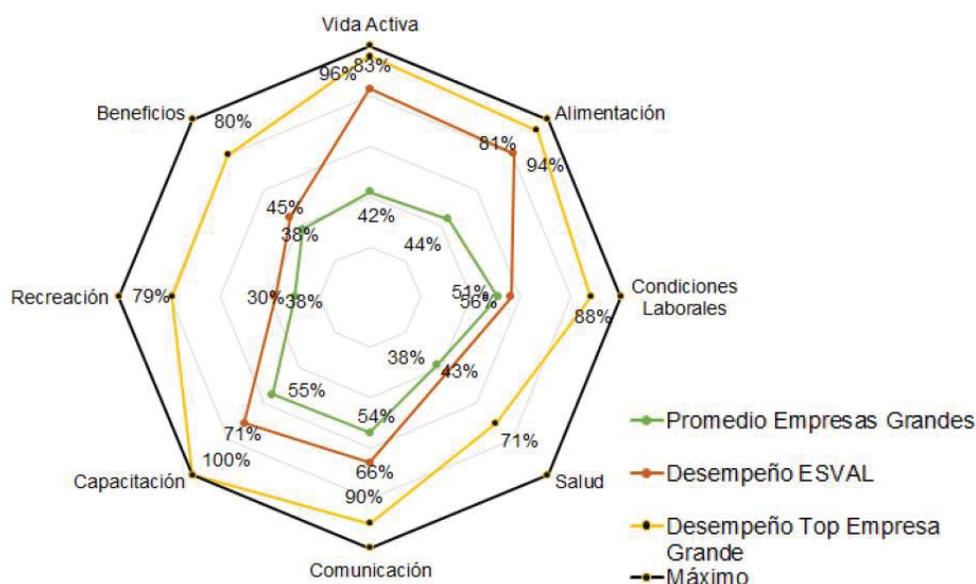
4.-Orgullo: Orgullo del trabajo,

orgullo del equipo y orgullo de la empresa

5.-Compañerismo: Cercanía, Hospitalidad y Sentido de Comunidad

¹⁵ Ver Anexo IV. Detalle Modelo Great Place to Work

En relación al modelo que aplica la Encuesta Revolución Wellness en Esval S.A., consta de ocho dimensiones que son: vida activa, alimentación, salud, beneficios, comunicaciones, condiciones laborales, recreación y capacitación. Aquí la aplicación del modelo, año 2017. Cabe señalar que esta es información confidencial de la empresa.



Con la información proporcionada se procedió a construir una malla temática, donde se codificaron los conceptos clave y se deslizaron algunas interpretaciones. “...al tomar como fuente los datos textuales, no implica sólo quedarse con el texto y en él, sino que es una interpretación que requiere de la voluntad del sujeto que conoce, para trascender las ‘fronteras’ del texto a interpretar” (Cárcamo, 2005).

Aquí parte de su estructura y resultados. Tabla de elaboración propia. Detalle completo en Anexo

CONTEXTO	Modelos	Dimensiones	CÓDIGOS	CONCEPTOS CLAYE	CATEGORÍAS / FACTORES
MEJORES PRÁCTICAS EN EL ÁMBITO CORPORATIVO PARA EMPRESAS	Great Place to Work	Credibilidad. Cómo el empleado percibe sus superiores y a la empresa	Comunicación. Genera información completa y transparente a los colaboradores.	Credibilidad. Comunicación. Transparencia. Colaboradores	Comunicación para bajar la estrategia y adherir al proyecto corporativo
			Incentiva accesibilidad de directivos	Incentiva. Directivos. Accesibilidad	
			Capacidad. Desarrolla la Competencia de los líderes en su visión y manejo del negocio y la coordinación de los colaboradores	Líderes. Competencia. Negocio. Coordinación	Comunicación para el liderazgo y confiabilidad de directos. Coordinación colaboradores
		Respeto. Cómo el empleado piensa que es visto por sus superiores	Asegura la confiabilidad y consistencia de los directivos y el manejo ético del negocio	Confiabilidad. Directivos. Manejo ético. Negocios	
			Apoyo profesional. Desarrolla las habilidades profesionales de los colaboradores. Provee equipos y recursos para su trabajo	Habilidades profesionales. Equipos. Recursos de trabajo	Desarrollo habilidades
			Reconoce el buen desempeño y logro de metas.	Desempeño. Metas	Reconocimiento
			Incentiva a directivos a aceptar y responder ideas de los colaboradores. Los involucra en decisiones que afectan su trabajo.	Incentiva. Directivos. Ideas colaboradores. Involucrar. Decisiones	Poder de Decisión
			Valoración del individuo. Equilibra la vida profesional y personal. Estimula la consideración del ser humano	Equilibrio. Vida profesional. Vida personal. Ser Humano	Conciliación Familia-Trabajo
		Imparcialidad. Ausencia de discriminación, justicia, reglas claras	Instalaciones Físicas adecuadas para el trabajo	Instalaciones Físicas	Estándar ambiente laboral
			Equidad. Establece equilibrio entre la compensación y el trabajo. Asegura el buen trato sin importar la posición	Equilibrio. Compensación. Trabajo. Buen Trato. Posición	Compensaciones justas
			Imparcialidad. Asegura la ausencia de favoritismos	Imparcialidad. Favoritismos	
		Orgullo, valor del trabajo, imagen de la Compañía en la comunidad	Justicia. Asegura la ausencia de discriminación. Establece la existencia de mecanismos de apelación, recepción y resolución de quejas y consultas	Justicia. Discriminación.	Equidad y Justicia que se refuerzan con mecanismos de control
			Genera el sentimiento de que el trabajo asignado tiene un significado especial y adicional valor a la empresa	Trabajo. Significado. Valor	
			Orgullo del equipo. Incentiva logros del equipo. Crea un ambiente de orgullo por la contribución de los integrantes de un equipo a metas y objetivos.	Orgullo. Equipo. Metas y Objetivos	Trabajo con significado. Orgullo por el quehacer de la empresa
		Compañerismo. Sentimiento de familia y de equipo	Orgullo de la empresa. Desarrolla la imagen de la empresa frente a sus colaboradores. Impulsa la contribución a la comunidad	Orgullo. Empresa. Colaboradores. Contribución. Comunidad	
Cercanía. Crea un ambiente amigable y divertido para trabajar.	Cercanía. Ambiente amigable				
Estimula la realización de eventos por cumplimiento de metas y otros	Estimula. Eventos. Metas		Compañerismo. Integración familia		
		Hospitalidad. Programas de Inducción, prácticas de bienvenida	Hospitalidad. Inducción. Bienvenida		

V:

A partir del análisis e interpretación se infieren diversas temáticas que permiten ir estructurando los factores que determinarían el salario emocional en la empresa Esval S.A.

Entre esos factores estarían:

1. *Confianza en la jefatura: Rol del líder*, como figura que incentiva y motiva a los colaboradores, creando un clima de confianza y optimizando al máximo el activo humano de la empresa. Incentivo intangible y motivador de los colaboradores que la Generación X e Y valoran ampliamente.
2. *Comunicación Interna para adherir a proyecto corporativo*: Si bien el modelo Great Place to Work da valor a la Comunicación Interna, principalmente, en la promoción de estilos de liderazgo, para efectos de este estudio se aborda este factor como un elemento gravitante no sólo para aquello, sino que también como un mecanismo que contribuye a crear un espíritu de equipo y un buen clima, a homologar los valores corporativos con los personales, en definitiva, a promover cultura organizacional. En las que, evidentemente, se encuentran estas actuales buenas prácticas de salario emocional. Así, por lo menos, lo aborda el factor Comunicación de la encuesta Revolución Wellness.
3. *Poder de Decisión*: Hace referencia a las posibilidades que tienen los trabajadores de aportar ideas y de influir en los grandes temas Compañía.
4. *Desafíos y demandas cognitivas*: Tal y como indicaba el estudio Engagement 2017, hoy un factor altamente valorado por las nuevas generaciones es sentir que son un aporte y que su tarea es desafiante y los reta a ir por más (Equipo Innovum Fundación Chile, 2018).
5. *Oportunidades de Capacitación*: Contar con opciones de perfeccionamiento y formación es un factor muy valorado, tanto por las generaciones X e Y.
6. *Oportunidades de Promoción y Crecimiento*: Entendidas como la necesidad de las generaciones X y Millenials para asumir nuevos desafíos y ver oportunidades reales de ascender en la organización.
7. *Reconocimiento*: Para el Millenials, que se le incentive a ir por más y reconozca su labor es una necesidad prioritaria hoy en las organizaciones.

8. *Conciliación Familia-Trabajo*: Dice relación con las posibilidades de flexibilidad horaria para compatibilizar ambos aspectos de la vida de los individuos. Aunque también hace referencia a la integración de la familia al contexto organizacional, a través de actividades de camaradería y otras instancias que permitan ese encuentro.
9. *Orgullo por lo que se hace: sentido Compañía*: Sentido pertenencia a un trabajo con propósito, del cual el trabajador se siente orgulloso. Un factor muy valorado por los millenials.
10. *Calidad de Vida*: Se refiere a distintos incentivos ligados con salud, alimentación, deportes y recreación.

Importante recalcar que, si bien hubo categorías preconcebidas a los cuatro Focus Group con los resultados del análisis de los modelos antes señalados, no se excluyó la posible implementación de nuevos factores para robustecer la propuesta. Y así fue. La realización de los encuentros focales permitió dar el cierre a los factores que describirían el salario emocional en Esva S.A.. Esto, porque la perspectiva de los colaboradores enriqueció y permitió levantar desde la propia experiencia una definición de lo que serían estos incentivos intangibles de la empresa.

De acuerdo a los resultados de los Focus Group¹⁶, más allá de los cuestionamientos que hicieron los trabajadores de las zonas interiores de la IV y V Región, quienes reclaman el desconocimiento de muchas de las iniciativas y, en esa línea, la ausencia de una propuesta orientada hacia esas zonas específicas, a grandes rasgos, los colaboradores ven de manera positiva y valoran las intenciones de la empresa por ir incorporando paulatinamente este tipo de incentivos en la organización.

Ante la pregunta si les era familiar el concepto “salario emocional”, la gran mayoría señaló desconocer el término. No obstante, cuando se deslizó que eran beneficios distintos al sueldo inmediatamente algunos lo asociaron a SOMOS.

¹⁶ Ver detalle en ANEXO III

La generación X valora, a grandes rasgos, los incentivos ligados a salud y deporte. Son los que más reconocen el cambio que ha ido experimentando la organización, pues muchos de ellos llevan más de 10 años en la empresa. Así mismo, dejan entrever una falta de oportunidades en materia de capacitación y pocas opciones de crecimiento.

Para la generación Millennials, en tanto, una deuda pendiente es el factor Reconocimiento. También cuestionan las pocas alternativas que ofrece la empresa para acciones de Voluntariado Corporativo, ante el cual se mostraron muy expectantes de lo que viene¹⁷. Valoran los preventivos de salud y la intencionalidad por mejorar los canales de comunicación interna para llegar a todas las zonas interiores de la compañía.

Ambas generaciones coinciden en comprometer a las jefaturas a asumir un rol más motivacional de los colaboradores, a fin de incentivarlos a participar de las diversas alternativas de esparcimiento que ofrece la empresa. Al tiempo que demandan más posibilidades de integrar a la familia en actividades corporativas y contar con mayor flexibilidad laboral en cuanto al horario, pues argumentan que en la empresa no hay sistema de días administrativos, ni mucho menos de trabajo remoto.

Respecto a los factores concluyentes del Focus Group se añadirían:

- 1- *Cercanía y pertenencia hacia la Propuesta de Valor: Programa SOMOS*: Todos los trabajadores coinciden en que SOMOS es la propuesta de incentivo intangible distinta al sueldo más patente que tiene la empresa. Pese a que no todos dicen estar de acuerdo con todos los beneficios que encierra, sí reconocen su posición en la Compañía.
- 2- *Calidad de Vida*: Surge como un criterio importante en el focus que agrupa diversos ámbitos de bienestar para los trabajadores. Sin embargo, al contar con SOMOS como factor de salario emocional para la empresa Esva S.A., se puede prescindir de esta categoría, pues ya está incorporada en dicha propuesta de valor integral.

A modo de resumen y como corolario de esta primera fase metodológica, que también responde al primer objetivo específico de esta investigación: *Describir qué se considera en la*

¹⁷ Actualmente el área de Calidad de Vida y Comunicaciones Internas prepara la grabación de audiolibros por parte de sus colaboradores para la Escuela de Ciegos Vicente Mosquete de Viña del Mar y Luis Baille de La Serena.

empresa Esvál S.A. como “salario emocional” desde la mirada de la Generación X y la Generación Millenials. se establece que los factores que definirían el salario emocional en la empresa Esvál S.A. desde la mirada X y Millenials son:

- 1.- *Confianza en la jefatura: Rol del líder*
- 2.- *Comunicación Interna para adherir al proyecto corporativo*
- 3.- *Poder de Decisión*
- 4.- *Desafíos y demandas cognitivas*
- 5.- *Oportunidades de Capacitación*
- 6.- *Oportunidades de Promoción y Crecimiento*
- 7.- *Reconocimiento*
- 8.- *Conciliación Familia-Trabajo*
- 9.- *Orgullo por lo que se hace: Sentido Compañía*
- 10.- *Cercanía y pertenencia hacia la Propuesta de Valor: Programa SOMOS*

Segunda fase metodológica: comparaciones a la luz de los datos estadísticos

De acuerdo a la segunda fase metodológica de este estudio consignada en el *Plan de Acción de la Intervención*, una vez se tienen los factores que definen lo que es una propuesta de incentivos intangibles o, salario emocional, se visitarán y analizarán los datos estadísticos de las encuestas de Clima y Compromiso 2016 y 2017 realizadas en Esvál S.A. por la Consultora Mercer, a través de este filtro.

En esa línea, se busca también dar cumplimiento al segundo objetivo específico de esta investigación: *Analizar la valoración que hacen de ese salario emocional la Generación X y la Generación Millenials en la empresa Esvál S.A.*

Para tal efecto, recordemos que luego del filtro se limpió la encuesta de Clima y Compromiso, dejando sólo la dimensión de Clima y sus variables, sacando las dimensiones de Satisfacción, Compromiso y Contexto. También recordar que su sistema de evaluación es la Escala Likert de cinco puntos, de lo menos favorable, a lo más favorable:

Por ejemplo: Mi trabajo me permite lograr un equilibrio entre mi vida personal y laboral



A continuación, se detallan los indicadores de la evaluación que hicieron los trabajadores de Esval S.A. respecto a cada uno de los ámbitos que compondrían el marco conceptual de Clima:

	2016		
	BABY BOOMERS	GENERACIÓN X	GENERACIÓN Y
Total encuestados	161	229	337
Índice Clima	69	60	62
Personas	66	53	55
Procesos del Trabajo	69	61	63
Liderazgo	77	71	75
Aspectos Institucionales y Comunicación	75	67	62
Poder de Decisión	63	51	57
Recompensas	65	57	57

Como queda de manifiesto en la siguiente tabla “Evaluación Clima y Compromiso 2016”, la valoración de los millenials es superior en todos los ámbitos, salvo en el que respecta a Aspectos Institucionales y

Comunicación, cuyo indicador es más bajo que el de la Generación X. Esto se explica porque en 2016 el Plan Estratégico que había comenzado en 2014 no mostraba mayores avances, y muchas de sus iniciativas fueron reprogramadas por la sequía. Razón que generó incertidumbre y desconocimiento de la estrategia corporativa. Lo que queda de manifiesto en la pregunta más abajo, que marca el indicador menor, 45 puntos por parte de los Millenials:

X Y

Aspectos Institucionales y Comunicación	75	67	62
Nuestra empresa actúa de forma responsable en la comunidad en la que opera y en el medioambiente.	86	82	77
Dispongo de la información que necesito para hacer adecuadamente mi trabajo.	83	67	68
Me entero de lo importante que sucede en nuestra empresa a través de los canales formales.	72	71	64
Nuestra empresa tiene buena imagen.	79	67	60
La comunicación de nuestra empresa hacia sus trabajadores es confiable.	71	61	60
Me encuentro lo suficientemente informado de los planes futuros de nuestra empresa.	61	53	45

Ver detalle completo en Anexo VI.

Otra razón que lo explicaría es la escasez de soportes de medios que, a esa fecha, poseía la organización. Soportes que no crecían en dirección proporcional con la cantidad de trabajadores más jóvenes, millenials, que llegaban a la empresa, cuya forma de comunicarse es la inmediatez y lo multimedial. Situación que también se evidencia en la pregunta 3, dejando entrever que los canales informales eran los que en ese minuto estaban operando.

Un hallazgo que llama la atención de la Encuesta 2016 es en la Dimensión Personas. Allí está el indicador más bajo de la encuesta 2016, cuya afirmación es: “en nuestra empresa se promueve y asciende a quienes más se lo merecen”. X lo evaluó con 39 puntos, mientras que Y con 36, lo que es muy desfavorable. Si bien la pregunta tiene un grado alto de subjetividad, igualmente deja entrever un ambiente competitivo que no se satisface con los logros del compañero de trabajo.

	2017		
	BABY BOOMERS	GENERACIÓN X	GENERACIÓN Y
Total encuestados	143	240	337
Índice Clima	67	65	63
Personas	64	57	56
Procesos del Trabajo	65	63	62
Liderazgo	72	71	75
Aspectos Institucionales y Comunicación	75	71	66
Poder de Decisión	61	58	57
Recompensas	67	68	64

Similares resultados ofrecen la Encuesta de Clima y Compromiso 2017¹⁸ en el ámbito Aspectos Institucionales y Comunicación.

En el ámbito Personas la misma pregunta, “si se asciende a quienes más se lo merecen”, el 2017 está aún

¹⁸ Ver ANEXO VI

más baja con 38 y 36 puntos respectivamente.

Un hallazgo se da en Procesos de Trabajo. Con un indicador muy desfavorable, que deje entrever la burocracia de algunos procesos.

		X	Y
Procesos del Trabajo	65	63	62
Existe adecuada colaboración entre mis compañeros de unidad o departamento.	72	78	82
Existen relaciones de cooperación entre las diferentes áreas o departamentos de nuestra empresa.	59	55	58
En nuestra empresa los procesos y procedimientos internos facilitan la realización de la tarea.	63	57	46

Para ver detalle completo de comparación por rango etario, ver Anexo VI

Un hecho que no puede dejar de citarse en este apartado, pese a no ser considerado en la muestra, ni como objeto de estudio en esta investigación, es la evaluación de los Baby Boomers, (rango etario sobre los 59 años). Ante cualquier pronóstico, esta generación es la que mejor evalúa las prácticas de salario emocional en la empresa Esval S.A. y la cual mueve la aguja para levantar los indicadores globales de la encuesta.

Ahondando un poco más en el análisis de los resultados de la Encuesta de Clima y Compromiso 2016 y 2017 y a fin de responder el tercer objetivo de investigación: *Contrastar, desde una perspectiva territorial, la valoración que la Generación X y la Generación Millenials hacen del salario emocional en la empresa Esval S.A.* se consignan los resultados 2016 y 2017 analizados bajo la lógica de las cuatro zonas predefinidas anteriormente:

ENCUESTA DE CLIMA Y COMPROMISO 2016

	ESVAL Y AGUAS DEL VALLE	ZONA CENTRAL V REGIÓN	ZONA INTERIOR V REGIÓN	ZONA CENTRAL IV REGIÓN	ZONA INTERIOR IV REGIÓN
Total encuestados (universo)	727	385	98	135	40
Índice Clima (% favorabilidad total factores Clima de Universo)	63	63	61	60	63

Rangos etarios de la investigación (Generaciones X y Millenials o Y)		X	Y	X	Y	X	Y	X	Y
Total encuestados (muestra)	566	123	266	55	45	44	26	7	0
Índice Clima (% favorabilidad total factores Clima de la Muestra)	63	66	60	50	71	52	71	72	

Llama la atención en los resultados el fenómeno que se da entre las zonas centrales e interiores de Esva S.A. En el año 2016 los trabajadores X y Millenials de las zonas interiores V región, se comportan igual que los trabajadores de la zona central IV Región, con indicadores relativamente parecidos. Ver Anexo VII.

En esas zonas geográficas la Generación Y muestra un índice mayor de valoración y favorabilidad hacia las iniciativas de salario emocional, que los miembros de la Generación X. Situación que se explicaría por tres razones: La primera, es porque tanto en la Zona Interior V, como la Zona Central IV, el número de colaboradores de la Generación X es mayor, quienes históricamente se han sentido “el patio trasero” de Esva Casa Central (Ver anexo III. Detalles Focus Group). Lo segundo, es porque los miembros del gen X que se encuentran en la Zona Central IV Región son, en su mayoría, sindicalizados. En ese lugar la fuerza de los sindicatos es muy fuerte y además es mayoría, por lo que las decisiones del colectivo son muchas veces guiadas por este polo de trabajadores. Un tercer elemento que explicaría, también, la alta valoración de los Millenials en dichas zonas, es que son trabajadores con una trayectoria reciente en la empresa, no más de 3 a 4 años, por lo que han vivido la mejor etapa de incorporación de estas iniciativas.

Hecho que no ocurre en Esva Zona Central donde los millenials se muestran menos receptivos a la propuesta de valor de la Compañía. Eso se explica porque si bien son trabajadores jóvenes llevan, en su mayoría, más de 5 años en la compañía. Así lo señala el Dpto. de Compensación y Estudios de Esva S.A. argumentando la baja rotación del talento joven que tiene la empresa.

ENCUESTA DE CLIMA Y COMPROMISO 2017

	ESVAL Y AGUAS DEL VALLE	ZONA CENTRAL V REGIÓN	ZONA INTERIOR V REGIÓN	ZONA CENTRAL IV REGIÓN	ZONA INTERIOR IV REGIÓN
Total encuestados (universo)	720	445	77	160	38
Índice Clima (% favorabilidad total factores Clima de Universo)	65	67	62	62	64

Rangos etarios de la investigación (Generaciones X y Millenials o Y)		X	Y	X	Y	X	Y	X	Y
Total encuestados (muestra)	577	102	235	50	37	72	54	18	9
Índice Clima (% favorabilidad total factores Clima de la Muestra)	64	69	63	64	60	60	67	63	69

En 2017 el panorama en la Zona Central de Esva se mantiene igual, la diferencia ese año ocurre en Zonal Interior V Región, donde la valoración Millenials cayó 11 puntos. Un hecho que podría explicar dicha valoración es que a principios de 2017 se produjo un cambio en la empresa respecto a la dependencia de sus subgerencias zonales: San Felipe- Los Andes, Litoral Sur y Quillota (lugares que para efectos de este estudio conforman Zona Interior V región). Estos lugares ya no dependerían de la gerencia de Clientes, sino que ahora constituyen una macro zona llamada Regional V. Proceso que, estratégicamente, no se comunicó del todo, pues no había claridad de quien asumiría en su minuto ese liderazgo, pero cuya oportunidad noticiosa al perderse generó una serie de incertidumbres, confusiones, entre otros, que llevaron a estos resultados de clima.

Hecho que trae nuevamente a discusión el valor de la Comunicación Interna al interior de las organizaciones, “...para el adecuado devenir de los procesos y acontecimientos organizacionales. Creer en la comunicación es sentir su necesidad, asumir su bidireccionalidad e incorporarla como vector fundamental de gestión. Comunicar, más que una técnica, es una actitud, una parte esencial y primaria de la cultura corporativa” (Álvarez, 2007).

Ahora bien, para dar respuesta al objetivo general de la presente investigación: *Comparar la valoración que hace la Generación X y la Generación Millenials del salario emocional que ofrece la empresa Esva S.A. a sus trabajadores* se vaciaron los datos generales de los resultados de Clima 2016 y 2017, relacionando cada indicador con el factor que se correlaciona de los definidos en la primera fase metodológica. Así se llegó a la siguiente comparación:

Ver Anexo VIII.

MATRIZ FINAL VACIADO FACTORES				
FACTORES SALARIO EMOCIONAL	2016		2017	
	X	Y	X	Y
Confianza en la jefatura: Rol del líder	71	75	71	75
Comunicación Interna para adherir al proyecto corporativo	67	62	71	66
Poder de Decisión	51	57	58	57
Desafíos y demandas cognitivas	84	83	86	82
Oportunidades de Capacitación	50	51	51	51
Oportunidades de Promoción y Crecimiento	43	45	45	44
Reconocimiento	45	47	57	49
Conciliación Familia-Trabajo (Promedio preguntas 3 y 4 de Personas. Ver Anexo VI)	56	62	66	64
Orgullo por lo que se hace: Sentido Compañía	82	77	85	79
Cercanía y pertenencia hacia la Propuesta de Valor: Programa SOMOS	69	68	79	79
VALORACIÓN SALARIO EMOCIONAL	61,8	62,7	66,9	64,6

Ver Gráficos en ANEXO IX

Con estos resultados, queda en evidencia que los beneficios intangibles no monetarios en Esval S.A. si bien tuvieron un salto cuantitativo desde la incorporación de SOMOS en 2016, con un peak en 2017, tuvo un impacto mayor en la Generación X y no en la Millenials, como se esperaría que fuese. Incluso, a partir de las cifras, se puede aventurar que la empresa entraría a una fase recesiva respecto a mover algunos indicadores para los millenials. Un ejemplo es Desafíos y Demandas Cognitivas. Para la generación Y este ámbito descendió un punto porcentual de 2016 a 2017, pasando de 83 a 82 puntos.

Valoración respecto a su grado de favorabilidad y desfavorabilidad que, por cierto, permiten a la organización tomar acciones estratégicas en post de reducir las brechas de los indicadores que se encuentran más bajos, como Oportunidades de Capacitación, Promoción, Crecimiento y Reconocimiento. Factores que moverán la aguja de los próximos indicadores de Clima, en caso de tomar acciones sobre los mismos.

Otro desafío para las comunicaciones internas es la generación de mayores espacios de opinión y debate, a fin de mostrar una apertura hacia las opiniones colectivas. En la misma línea, en el detalle que se aprecia en Anexo VI, Tabla 2017, queda de manifiesto la falta de

liderazgo de las jefaturas intermedias. Desafíos para abordar desde una mirada interdisciplinaria entre Comunicaciones, Desarrollo Organizacional y Talentos.

Otro factor que, si bien se sacó de la encuesta de Clima por no tener mayor competencia en los objetivos de esta investigación, es el de explicitar a los trabajadores cómo es el sistema de remuneraciones de la empresa. Indicador que ha sido uno de los más bajos por dos años consecutivos y el que hoy es abordado por el área de Compensaciones a través de charlas encabezadas por expertos.

Hacer hincapié en el hallazgo obtenido respecto a la necesidad de mover la aguja de los indicadores de clima para elevar la evaluación Millennials. Una materia que ha estado en discusión en el último tiempo en la empresa es el rol paternalista que, de alguna manera, han estado adquiriendo algunas prácticas ligadas con bienestar y calidad de vida. Por poner un ejemplo, “hasta los pasajes a veces se les tienen que pagar a los trabajadores para que asistan a las actividades deportivas”¹⁹. Bajo ese prisma trabaja actualmente el área de Calidad de Vida de Esva S.A., dándole una vuelta a iniciativas orientadas al empoderamiento, autonomía y participación.

Un criterio importante a destacar en esta investigación es el factor *Aspectos Institucionales y Comunicación*. Nombre que utiliza Mercer en su encuesta de clima para medir el impacto de este factor en la difusión y adhesión al proyectivo corporativo, pero cuyas dimensiones son mucho más amplias que eso. A juicio de este investigador, tienen que ver con un nuevo paradigma que ya hace un poco más de dos décadas se instala en el ámbito corporativo. Entendiendo a las empresas como un organismo vivo, flexible y sujeto al cambio permanente (Rodríguez, 2007).

Ese es el desafío de la Comunicación Interna actual, adaptarse a estas nuevas tendencias de manera sistemática y permanente. Un reinventarse constante. Hoy es el salario emocional, mañana serán las nuevas prácticas relacionadas con trabajo remoto o teletrabajo, la irrupción

¹⁹ Opinión de coordinadora de Calidad de Vida, Paola Álvarez.

de la generación Z o Zilenials (menores de 18 años), nadie lo sabe, pero lo importante es que la Comunicación no puede jamás perder su norte, las personas.

“Un trabajador puede ser, además de proveedor interno de servicios, cliente, accionista y, sobre todo, es el publicista más eficaz de cualquier organización. Finalmente, constituyen una referencia para la sociedad en su conjunto, que adivina en ellos el reflejo de la imagen corporativa de las empresas donde prestan sus servicios” (Álvarez, 2007).

Conclusiones

Hoy la generación X y Millenials conviven de manera natural en el ámbito corporativo, sin embargo, es la comunicación interna el órgano vivo, sensible que va tejiendo las capas y generando las redes para permear silenciosamente estas relaciones. Prácticas que se naturalizan por la vorágine de la rutina pero que, gracias a este ejercicio del desarrollo de un trabajo de esta envergadura, pueden “meta mirarse y posicionarse”, por decirlo de alguna manera, para detenerse en los detalles, las prácticas y en las oportunidades de mejora.

Una temática que se abre permanentemente a nuevos desafíos e inventivas y la que, espera, no quedar aquí para este investigador. Más aun, cuando dicho estudio podría traducirse en el diseño de un modelo desde la Comunicación Interna para afrontar los retos actuales de las organizaciones, ligados con la comunicación de intangibles y de optimización del capital humano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, R. (13 de 06 de 2005). *¿Cómo evitar la fuga de los mejores empleados?* Obtenido de Navactiva, el portal para las empresas de Navarra: https://navactiva2013.wordpress.com/2005/06/13/como-evitar-la-fuga-de-los-mejores-empleados-_20690/
- Alexander, S. (8 de 02 de 2017). *Cómo quieren los Millennials trabajar y vivir.* Obtenido de Modern Workforce: Cultura de la empresa: <https://translate.google.cl/translate?hl=es-419&sl=en&u=https://www.geteverwise.com/company-culture/how-millennials-want-to-work-and-live/&prev=search>
- Álvarez, J. (2007). Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito. *Razón y Palabra*, 9-15.
- Ancin, I. A. (2018). Relación de las características de las Generaciones X y Y con las decisiones de selección de personal y su desarrollo laboral. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 2 - 19.
- Capital Humano. (13 de Marzo de 2018). En 2020 serán el 50% de la fuerza laboral : Esto es lo que buscan los millennials de un trabajo. Santiago, Región Metropolitana, Chile.
- Cárcamo, H. (2005). *Hermenéutica y Análisis Cualitativo.* Obtenido de Cinta moebio: www.moebio.uchile.cl/23/carcamo.htm
- El País. (11 de 12 de 2016). Tácticas para retener el talento. Las empresas diseñan nuevos métodos para identificar y mantener en plantilla a los mejores empleados. Madrid, Madrid, España.
- Estudio de Comunicación. (septiembre de 2014). Comunicación Interna: El salario emocional y la satisfacción del personal. España, Madrid. Obtenido de <https://www.estudiodecomunicacion.com/el-salario-emocional-y-la-satisfaccion-del-personal-comunicacion-intern/>
- Fundación Chile Unido. (2016). *Informe general Mejores Empresas para Madres y Padres que trabajan.* Santiago de Chile: GFK.
- García Jiménez, J. (1998). *La Comunicación Interna.* Madrid: Díaz de Santos.
- Great Place to Work. (03 de Septiembre de 2013). *Great Place to Work.* Obtenido de <http://www.greatplacetowork.cl/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>
- Harvard Business Review. (12 de Agosto de 2018). *Harvard Business Review.* Obtenido de <https://www.hbr.es>
- Hernández, S. R. (1998). *Metodología de la Investigación.* México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Herzberg, F. (1954). *La Teoría de la Motivación e Higiene.* Nueva York: Publishing Company.
- Howe, N. &. (2000). *Millenials Rising.* New York: Vintage Book.

- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación*. Sypal.
- Illera L. E., & I. (2003). *Administración y teorías organizacionales: una visión desde diversas perspectivas teóricas*. Bogotá: Ediciones hispanoamericanas.
- Innovum FCH. (2018). *Engagement. Medición Engagement Chile 2017*. Santiago: Fundación Chile Unido.
- Iñiguez, L. (2008). Metodos Cualitativos de Investigación en Ciencias Sociales. *Revista de psicología Social Aplicada*, 8-12.
- Iván Abreu. Tendencias 21. (24 de junio de 2013). *Tendencias 21. Habilidades Directivas*. Obtenido de https://www.tendencias21.net/Los-empleados-no-renuncian-a-su-trabajo-renuncian-a-sus-jefes_a20153.html
- Ivankovich, C. &. (2011). Focus Group, técnica de investigación cualitativa en investigación de mercados. *Ciencias Económicas*, 1-10.
- Keene, D. y. (2011). *Generación X los miembros están activos, equilibrados y felices, ¿En serio?* Nueva York: The Jury Expert.
- Lucio, T., & Peralta, J. (2013). *Determinación de las variables que forman el salario emocional y diseño de estrategias para potenciarlo. Caso personal administrativo UPS Sede Quito*. Quito.
- Mayan, M. (2001). *Una Introducción a los Métodos Cualitativos. Módulo de Entrenamiento para Estudiantes y Profesionales*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- McGregor, D. (1960). *El Lado Humano de las Organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill- Interamericana de México.
- MERCER, C. (5 de Diciembre de 2017). *Estudio encuesta de Clima y Compromiso 2017*. Chile, Región Metropolitana.
- Morales, F. (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Gestión 2000.
- Northouse, P. G. (2001). *Liderazgo Teoría y Práctica*. Thousand Oaks: Sage Publicaciones.
- Randstad. (28 de Junio de 2017). *Randstad*. Obtenido de 8 razones por las que estás perdiendo a tus mejores empleados: https://www.tendencias21.net/Los-empleados-no-renuncian-a-su-trabajo-renuncian-a-sus-jefes_a20153.html
- Revista Capital. (13 de Octubre de 2009). Entrevista a Robert Levering, creador de Great Place to Work. Región Metropolitana, Región Metropolitana, Chile.
- Revolución Wellness. (03 de 07 de 2018). *Revolución Wellness*. Obtenido de revolucionwellness.cl

- Robles, M. (2001). *La Comunicación Interna en las entidades financieras andaluzas. El ejemplo de El Monte y caja Sur*. Sevilla: Facultad de Comunicación de Sevilla.
- Rocco, M. (2016). *Satisfacción laboral y salario emocional: Una aproximación teórica*. Santiago: Universidad de Chile.
- Rodríguez, D. y. (2007). *Sociedad y Teoría de Sistemas*. Santiago de Chile.
- Salinas, P. &. (2009). *Métodos de Investigación Social*. Quito: Intiyan, Ediciones Cyespal.
- Simonato, F. &. (2015). Los Millenials y las Redes Sociales. Estudio del Comportamiento, Ideología, Personalidad y Estilos de Vida de los Estudiantes de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata a través del Análisis Clúster. *Ciencias Administrativas Universidad de la Plata*, 5-7.
- Suárez, D. (2016). *El Salario emocional y el mejoramiento de la productividad*. Bogotá Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Varela, H. (2011). *Los “Y” ó millennials: atributos generacionales versus perfil ideal del extensionista contemporáneo*. Buenos Aires: INTA.

ANEXOS

ANEXO I. DETALLE PROGRAMA SOMOS (somos.esval.cl)

PORTADA

ESVAL AGUASdelvalle
Compañía S.A. 001 211 00

Somos

Tiempo Desarrollo Calidad de Vida

Contacto

Somos

ESVAL AGUASdelvalle
Compañía S.A. 001 211 00

Celebramos el Nacimiento de tu Hijo(a)

Porque queremos estar contigo en tus momentos importantes, la Compañía otorgará un regalo a la hora del nacimiento de tu hijo(a), con el propósito de felicitarte y estar ahí en ese día tan especial.

TIEMPO

DESARROLLO

CALIDAD DE VIDA

Mail Beneficios

After Office

DIRECCIONES

ESVAL
Cochrane 751, Valparaíso 32-2209000

AGUAS DEL VALLE
Calle Colo N° 935, La Serena 51-

COMUNICATE
comunicacionesinternas@esval.cl

SOMOS
Sitio desarrollado por Asuntos Corporativos

INTERIOR EJE MÁS TIEMPO

TIEMPO

Porque sabemos el valor de tu tiempo y la necesidad de contar con más momentos para compartir con tu familia, es que nuestra Compañía te invita a disfrutar del **UE Más Tiempo** Ambiente que involucra entre otras cosas las cuales ahora te invitamos a conocer:

Un Tiempo Para Disfrutar | Celebremos Junto a Ti | El Valor de la Familia

- Día Libre Especial para personal en Sistema de Turnos Rotativos**
Con el propósito de reconocer tu especial esfuerzo, al estar con sistema de turnos, la Compañía te otorga un día Libre Especial.
- Días adicionales por Nacimiento de Hijos(as) para Padres**
La Compañía entregará cinco días hábiles adicionales a lo legal y con goce de sueldo, para que tú, papa chocita, los disfrutes.
- Días por matrimonio y Bono matrimonio**
La Compañía te entregará cinco días hábiles continuos (decorado) con goce de sueldo adicionales a lo legal, para que los disfrutes.
- Días sandwich anuales**
Durante cada año la Compañía te entregará la posibilidad de no trabajar dos días laborales que se encuentren entre un feriado y...
- Happy friday**
Con el propósito de promover el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, durante todo el año, nuestro honorario de salida de...
- Jornada reducida para celebrar cumpleaños de Hijos(as)**
Para que puedas disfrutar el día de cumpleaños de tu hijo(a), la Compañía te otorgará la tarde libre a cambio de las 14:00 horas...
- Jornada reducida previo a Fiestas Patrias, Navidad y Año Nuevo**
Para el día previo a la celebración de Fiestas Patrias (18 de septiembre), Navidad (25 de diciembre) y Año Nuevo (1 de enero)...
- Retorno paulatino para Madres**
Una vez terminado tu postnatal, podrás disfrutar durante tu primer mes de retorno a la Compañía de una jornada reducida. El...
- Salida anticipada los días previos a Viernes feriados**
En caso que un viernes sea feriado, el honorario de salida del jueves anterior será a las 16:00...
- Tarde de Cumpleaños Libre**
Para que disfrutes de tu cumpleaños al máximo, la Compañía te dará la tarde libre ese día a contar de las 14:00 horas...

INTERIOR EJE MÁS DESARROLLO



Crecer en toda ámbito, ya sea al interior de la Compañía, como también en tu vida personal es una preocupación para nosotros. Es por eso que en nuestro EJE Más Desarrollo te incentivamos a progresar dentro de la Organización, con becas de apoyo para tus estudios de pregrado y otras de Postítulo y Magister, además de otras iniciativas ligadas a la adquisición de tu primera vivienda, incentivos al ahorro, entre otras.

Son 8 iniciativas que nuestro EJE Más Desarrollo tiene para ti.



Creemos en ti

Apoyamos Por ti

Te Apoyamos

 <p>Apoyo a Deportistas Destacados</p> <p>Con el objetivo de promover y reconocer el desarrollo deportivo de nuestros colaboradores y sus familias en la Compañía, queremos...</p> <p>ver más</p>	 <p>Beca de estudio para Postítulo y Postgrado</p> <p>Con el objetivo de promover tu desarrollo profesional y personal, la Compañía te ofrece incentivos para la realización de...</p> <p>ver más</p>	 <p>Becas Alumno Destacado (Trabajador - Hijo Destacado)</p> <p>La Compañía premia a los promedios de notas anuales sobresalientes de sus colaboradores (que estén estudiando una carrera...</p> <p>ver más</p>
 <p>Premio Ahorro Vivienda</p> <p>Si estás ahorrando para la compra de tu primera vivienda, la Compañía te entregará una asignación del 10% del ahorro total con un...</p> <p>ver más</p>	 <p>Préstamo para primera casa</p> <p>Con el propósito de apoyar el proceso de compra de tu primera vivienda, la Compañía otorgará a nuestros trabajadores la...</p> <p>ver más</p>	 <p>Reconocimiento por años de servicio</p> <p>Cuando cumples 10 de servicio en la Organización, la Compañía te entrega una asignación de 4 US brutos, en reconocimiento a tu...</p> <p>ver más</p>

INTERIOR EJE MÁS CALIDAD DE VIDA



Tu bienestar es parte integral de tu vida. De ahí que nuestro EJE Más Calidad de Vida ponga a tu disposición 8 iniciativas ligadas a cuidar de ti y de los que más amas. Descúbre las aquí.

- Tu Salud, Nuestra Preocupación
- Cuida de ti
- Celebramos juntos a ti

Actividades de Camaradería y Compañerismo
 Con el objetivo de fortalecer los vínculos entre nuestros equipos, potenciando la integración y generando un mayor sentido de...

[ver más](#)

Aporte Guardería
 La Compañía proporciona servicios de sala cuna y de jardín infantil a los Colaboradores con hijos(as) de hasta cuatro años...

[ver más](#)

Bienestar Integral
 La Compañía busca promover la salud, el autocuidado y bienestar de nuestros Colaboradores, potenciando el desempeño y...

[ver más](#)

Bono Compensatorio por Sala Cuna
 En el evento que el menor no pueda asistir a Sala Cuna por prescripción médica, el trabajador(a) puede acceder a la opción de...

[ver más](#)

Celebramos el Nacimiento de tu hijo(a)
 Porque queremos estar contigo en tus momentos importantes, la Compañía otorgará un regalo a la hora del nacimiento de tu hijo(a)...

[ver más](#)

Contribución por Licencia Médica
 Para aquellos trabajadores que su sueldo bruto es superior a la renta topa imponible anual que utilizan las instituciones de...

[ver más](#)

Días No Cubiertos Licencias Médicas
 La Compañía, con el objetivo de que nuestros Colaboradores no registren una disminución en sus remuneraciones, pagará los días...

[ver más](#)

Programa de Actividades Deportivas
 Teniendo en cuenta el fuerte impacto que las actividades deportivas tienen en la salud física y mental de nuestros equipos, la...

[ver más](#)

ANEXO II

INDICADORES HISTÓRICOS SATISFACCIÓN Y CLIMA EN ESVAL S.A.

HISTORICO SATISFACCIÓN - CLIMA					
	2013	2014	2015	2016	2017
Indicador Satisfacción	64	75	76	78	82
Indicador Clima	50	58	60	63	64

ANEXO III

DETALLES FOCUS GROUP

**INFORME FOCUS GROUP
ESVAL
ZONA CENTRAL V REGIÓN**

Área: Sala de capacitación Edificio Central, Cochrane, Valparaíso
Fecha de realización: miércoles 11 de abril, 2018
Hora de inicio: 09:30
Hora de término: 11:00

Participantes **10 personas**

Darling Rubio	Administrativa Contratos	27 años
Juan Carlos Peñaloza	Especialista contratos	31 años
Lidia Codonier	Secretaria Legal	56 años
Andrés Jara	Analista Transporte	28 años
Marcos Díaz	Analista Control y Gestión	39 años
Matías Hidalgo	Ingeniero Estudios	28 años
Miguel Mella	Analista Control Proyectos	34 años
Franklin Muñoz	Ingeniero Estudios	37 años
Jorge Guerrero	Coordinación Adm. Redes Interior	45 años
Vinka Salas	Supervisor Conexión	28 años

Análisis General de la información recopilada

FOCO	RESUMEN COMENTARIOS-OPINIONES/ OBSERVACIONES
APROXIMACIÓN AL CONCEPTO/ RELEVANCIA EN SU VIDA: ¿Qué entiendes por salario emocional o incentivo intangible? ¿Cuán importante es para ti el dinero, en comparación con un	<ul style="list-style-type: none">El término salario emocional, si bien no era conocido por la mayoría, salvo por dos trabajadores más jóvenes (Matías Hidalgo y Juan Carlos Peñaloza), coinciden en entender salario emocional como un sueldo distinto a la remuneración. La mayoría se refirió a beneficios. Marcos Díaz pregunta si este “salario emocional” se relacionaría con el SOMOS. Andrés Jara pone de ejemplo una de las iniciativas de SOMOS de los viernes reducidos, que es maravilloso, asegura.Ante la segunda pregunta, el grupo lo discutió un buen rato. Aquí paradójicamente, los representantes de la Generación Millenials, la mayoría argumentó que debe tratarse de un equilibrio entre una remuneración acorde con el mercado y un buen clima laboral con una

<p>buen clima y con otros beneficios distintos al sueldo?</p>	<p>oferta considerable de beneficios.</p> <p>La Generación X estuvo más reticente a la hora de referirse a estos temas, aunque sí valoraron, los más antiguos, el cambio que ha habido en los últimos años en esta materia en la empresa. Un ejemplo es el de Lidia Codonier, que lleva más de 30 años en la empresa y que ha visto cómo ha cambiado de lo que era antes a lo que es hoy. “La cantidad de beneficios y actividades que hay hoy en día en Esva, es muy distinta a la que hubo años atrás. Lo mismo las relaciones de trabajo y las jefaturas”, contó. Lidia asegura que antes era mucho más burocrático, la relación con los superiores era mucho más lejana y la gente no andaba, según cuenta, tan contenta como sí la ve hoy, asegura.</p>
<p>REALIDAD / VALORACIÓN BENEFICIOS EXISTENTES:</p> <p>¿Cuáles son los beneficios más relevantes para ti de los que hoy ofrece la empresa?</p> <p>¿Consideras que el Programa SOMOS tiene beneficios o incentivos atractivos para ti?. De ser así, ¿cuáles son?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Respecto a la realidad de la propuesta de valor actual de la empresa, las personas con sistema de turnos se sienten más apartadas de todo lo que ocurre en el central y Viña, solicitan una propuesta más personalizada ligada a deportes y recreación. Los más jóvenes, los millenials, aseguran que las actuales oportunidades de capacitación debieran ser más abiertas y llegar a un mayor número de trabajadores. En esa línea, Miguel Mella y Franklin Muñoz aseguran extrañar opciones o un plan de Reconocimiento en la Organización. • Los trabajadores X y Millenials coinciden en que hay una falta de participación y motivación. Creen importante sumar a las jefaturas en su rol como motivadores de sus equipos. Para motivar Matías Melo también propone crear la figura de “embajadores motivacionales”, a fin de promover actividades y responsabilizar a los propios colaboradores de estas iniciativas, a la vez que se empoderan, comenta. <p>Los trabajadores de la Generación X valoran, de sobremanera, los beneficios en materia de salud, como los exámenes preventivos y el programa nutricional de 2017.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respecto a las iniciativas de SOMOS, la más valorada de manera transversal por las Generaciones X y Millenials es la jornada reducida de los viernes. A excepción de dos representantes de la planta Recinto Esperanza, a quienes esa iniciativa no les compete. En esa línea, consideran falta una oferta de posibilidades de trabajo remoto y más flexibilidad horaria, pues añaden en Esva no hay días administrativos, sólo los que corresponden a vacaciones. <p>Continuando con el SOMOS, Darling Rubio valora el beneficio para madres de retorno paulatino y también el de Sala Cuna extendido hasta los cuatro años.</p>
<p>QUÉ LES GUSTARÍA QUE HUBIESE/ MANEJO DE EXPECTATIVAS:</p> <p>¿Con qué incentivo intangible, distinto al sueldo, te gustaría contar en la organización?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Respecto a las iniciativas que faltan, la Generación Y señala la necesidad de implementar acciones de Voluntariado Corporativo, pues añaden no hay ninguna iniciativa en la organización que se preocupe de ayudar a los demás. <p>Por otro lado, a la Generación X les gustaría se implementasen planes para reconocer el trabajo de los colaboradores. Actividades culturales y que integren a la familia, también es un tema que les gustaría se implementara.</p>

**INFORME FOCUS GROUP
ESVAL
ZONA INTERIOR V REGIÓN**

Área: Salón Directorio, Edificio Central Cochrane
Fecha de realización: Jueves 12 de abril, 2018
Hora de inicio: 11:30
Hora de término: 13:00

Participantes 11 personas

Karol Salazar Orrego	Ingeniero en Urbanización Quillota	32 años
Cristián Becker	Gestor Contratos Quillota	30 años
Gustavo Abarca	Encargado Planta San Juan Litoral Sur	43 años
Miguel Camus	Encargado Unidad Producción Petorca Quillota	28 años
Pamela Guzmán	Supervisor de Redes Quillota	49 años
José Collado	Gestión de Proyectos	42 años
Claudio Azúa	Encargado Dpto Producción y Tratamiento Litoral Sur	45 años
Silvana Carrasco	Supervisor de Redes San Felipe	44 años
Patricia Arancibia	Supervisor de Redes Los Andes	42 años
Francisca Urbina	Gestor de Redes San Felipe	29 años
Antonio García	Analista ATC San Felipe	45 años

Análisis General de la información recopilada.

FOCO	RESUMEN COMENTARIOS-OPINIONES/ OBSERVACIONES
APROXIMACIÓN AL CONCEPTO/ RELEVANCIA EN SU VIDA: ¿Qué entiendes por salario emocional o incentivo intangible? ¿Cuán importante es para ti el dinero, en comparación con un buen clima y con otros beneficios distintos al sueldo?	<ul style="list-style-type: none"> Respecto a conocer el concepto, la mayoría dijo no conocerlo, aunque hubo un par de trabajadores que aseguró haberlo escuchado, o entender de qué se trata. En esa línea, lo asociaron inmediatamente a beneficios para los trabajadores y también lo relacionaron con SOMOS. Al hablar de incentivos intangibles también surgió la pregunta si las capacitaciones y oportunidades de crecimiento eran incentivos intangibles en la empresa. En relación a la pregunta dos, cuán importante era el salario, en comparación con beneficios del salario emocional, la mayoría, salvo dos representantes de ambas generaciones, Miguel Camus y Antonio García, señalaron que la remuneración es lo más importante, lo otro son acciones ocasionales, no asociándolas precisamente a una propuesta de valor Compañía.
REALIDAD/VALORACIÓN BENEFICIOS EXISTENTES: ¿Cuáles son los beneficios más relevantes para ti de los	<ul style="list-style-type: none"> Respecto a la realidad actual, los trabajadores de zona interior confiesan que todo es muy centralizado en Edificio Central Valparaíso. excluyendo muchas veces al resto de los lugares de la empresa. En esa línea, coincidieron también en tener más oportunidades de acceder a beneficios como charlas de cajas de Compensación y del Seguro de Salud Sura.

<p>que hoy ofrece la empresa? ¿Consideras que el Programa SOMOS tiene beneficios o incentivos atractivos para ti?. De ser así, ¿cuáles son?</p>	<p>La Generación X valoró ampliamente el Programa Preventivo de Salud.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un beneficio que consideran muy relevante es el de contar con posibilidades de desarrollo y hacer carrera, principalmente para los trabajadores de la Generación Millenials. <p>Otro aspecto importante, que no había surgido anteriormente en la conversación es el abandono que, aseguran, la empresa tiene con algunos recintos deportivos que actualmente están sin uso, algunos de ellos son El Cristo en Quillota, El Carmen en San Felipe y Agua Clara en Petorca.</p> <p>A raíz de la dificultad geográfica de llegar a todas partes, proponen robustecer más la parrilla de convenios que la empresa ofrece y que sea más personalizada al lugar geográfico de los trabajadores.</p>
<p>QUÉ LES GUSTARÍA QUE HUBIESE/ MANEJO DE EXPECTATIVAS: ¿Con qué incentivo intangible, distinto al sueldo, te gustaría contar en la organización?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Respecto a los incentivos intangibles que les gustaría que hubiese, el hincapié estuvo más que nada en actividades deportivas concretas y generar más convenios en cada localidad. Por ejemplo, en San Felipe hablaron de contar con un profesor de Natación para el convenio que se tiene con una piscina en el sector. En San Antonio, en tanto, evaluar un convenio con una cancha de fútbol, allí la mayoría son hombres. En Quillota señalaron la necesidad de contar con clases de yoga o pilates, entre otras iniciativas.

**INFORME FOCUS GROUP
ESVAL
ZONA CENTRAL IV REGIÓN**

Área: Sala de Capacitación, Edificio Central Colo Colo La Serena
Fecha de realización: miércoles 11 de abril, 2018
Hora de inicio: 09:40
Hora de término: 10:35

Participantes

1. JONATHAN BAHAMONDES (27, SUPERVISOR DE REDES, SAN JOQUIN)
2. ALICIA PADILLA ALVARADO (41, ADM. ATENCION CLIENTES, LA SERENA)
3. PATRICIO AGUILERA AGUILERA (30, ANALISTA DE FACTIBILIDAD Y NUEVOS SS, LA SERENA)
4. ELIZABETH PALTA ROJAS (45, ANALISTA DE FACTIBILIDAD Y NUEVOS SS, LA SERENA)
5. MILTHON OGALDE ZAPATA (32, PROCURADOR APR, LA SERENA)
6. DAVID LOPEZ ZEPEDA (30, ANALISTA DE PROYECTOS, LA SERENA)
7. ANGELICA OGALDE SOZA (33, ASISTENTE SOCIAL, LA SERENA)
8. JENNIFER DURAN CASTILLO (33, PREVENCIONISTA DE RIESGOS, LA SERENA)
9. BESSIE PLAZA CISTERNAS (43, ANALISTA COMERCIAL, LA SERENA)

1.- Análisis General de la información recopilada.

FOCO	RESUMEN COMENTARIOS-OPINIONES/ OBSERVACIONES
<p>APROXIMACIÓN AL CONCEPTO/ RELEVANCIA EN SU VIDA:</p> <p>¿Qué entiendes por salario emocional o incentivo intangible? ¿Cuán importante es para ti el dinero, en comparación con un buen clima y con otros beneficios distintos al sueldo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Respecto a conocer el concepto salario emocional, la asistente social Angélica Ogalde y Bessie Plaza lo “habían escuchado”, aseguraron. Para el resto era un concepto relativamente nuevo. Qué entendían por salario emocional, “sacando conclusiones por el término”, es un sueldo que no es monetario y que tienen que ver con beneficios comentó Alicia Padilla. La segunda pregunta fue más polémica, pues para los más jóvenes, millenials, el tema de los beneficios distintos al sueldo es muy importante, más si se liga a un buen clima laboral y a una serie de otros incentivos en salud, deporte, etc. Para la Generación X la remuneración es lo que permite “comprar huevos”, dijeron. En esa línea, deslizaron que la oferta programática que ofrece la empresa en materia de beneficios no resulta ser tan atractiva como para preferir aquello al sueldo.
<p>REALIDAD / VALORACIÓN BENEFICIOS EXISTENTES:</p> <p>¿Cuáles son los beneficios más relevantes para ti de los que hoy ofrece la empresa? ¿Consideras que el Programa SOMOS tiene beneficios o incentivos atractivos para ti?. De ser así, ¿cuáles son?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Los trabajadores perciben que existe un cambio en cuanto a cómo se desarrollaban los beneficios anteriormente y como se ven ahora. Comentan que ven una mayor preocupación de la organización por este ámbito (Comentario realizado por trabajadores de ambas generaciones etarias). Aunque si bien está presente este cambio, aún siguen sintiendo que la empresa del norte “Aguas del Valle” es el hermano “pobre” de Esval S.A.. Aunque se hacen cosas, no son de igual manera que en Valparaíso. Sienten la necesidad de contar con alguna “cara visible” en la oficina que quizás los pueda orientar y ayudar con ciertos beneficios. De los beneficios que se consideran más relevantes, dicen que en Aguas del Valle faltan mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo, todo se concentra en Esval. Así mismo, añaden no contar con instancias para la integración y participación de la familia. En materia de deportes está Natación, que fue muy bien valorada, sin embargo, la falta de comunicación, creen, afectó la participación, pues había mucha más gente y la que estaba, de a poco empezó a dejar de asistir. Consideran que falta seguimiento a las actividades que se van desarrollando. Les parece importante que se pueda ir levantando información respecto a cómo van funcionando las cosas y como están siendo percibidas por los colaboradores. Más control. Valoran más actividades que se desarrollen en el mismo lugar de trabajo ya que no todos cuentan con locomoción para poder trasladarse (comentaron incluso que el recinto Casaux les parece lejos para poder llegar). También comentan que las actividades posteriores a la jornada laboral son complejas porque no todos tienen el espacio para poder participar (aunque les gustaría) o bien los medios de transporte para poder llegar a algún lugar. Respecto a SOMOS dicen hay poco conocimiento de los beneficios en general y del Programa SOMOS, creen que es necesario poder contar con otras alternativas de comunicación que permitan potenciar esta plataforma (ejemplo: mensajería de texto y/o potenciar información con las propias jefaturas). Sienten que falta generar más motivación

	<p>durante el desarrollo de cualquier tipo de actividad. La gente tiende a inscribirse, pero poco después dejan de ir. Esto hace que no se aproveche de buena manera lo que se está ofreciendo.</p> <p>Milthon Ogalde, procurador de la Serena, sorprende con un comentario “lo bueno de la empresa es que su propósito es muy altruista, al llevar, al estar comprometidos con la vida, eso me gusta”, sentenció.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En algún minuto de la conversación, Milthon Ogalde, procurador de la Serena, sorprende con un comentario “lo bueno de la empresa es que su propósito es muy altruista, al llevar agua y, como dice su slogan, estar comprometidos con la vida, eso me gusta”, sentenció.
<p>QUÉ LES GUSTARÍA QUE HUBIESE/ MANEJO DE EXPECTATIVAS:</p> <p>¿Con qué incentivo intangible, distinto al sueldo, te gustaría contar en la organización?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Respecto a esta pregunta los millenials señalan la necesidad de contar con mayores instancias de capacitación y de crecimiento “real” al interior de la empresa, pues, aseguran, todo pasa en Esva. <p>También las actividades físicas, ya que por el sistema de trabajo consideran importante poder contar con espacios para potenciar la salud. Ejemplo: running, zumba o entrenamiento funcional (idealmente que esto pueda desarrollarse dentro del mismo lugar de trabajo). Para los hombres es altamente valorado el fútbol con la que contaban para entrenar. Si bien no siempre era ocupada antes, ahora que deben costearla por sus propios medios, resienten el hecho de no contar con ella.</p> <p>Actividades que potencien la parte artística (Teatro). Justamente hay 3 asistentes que participan de un grupo musical y les gustaría poder contar con mayores espacios o apoyo para desarrollar esta actividad.</p> <p>También comentan que les resultaría interesante poder contar con actividades que permitan recibir herramientas para el manejo del estrés como: técnicas de mindfullnes, relajación o yoga.</p>

**INFORME FOCUS GROUP
ESVAL
ZONA INTERIOR IV REGIÓN**

Área: Sala de Capacitación, Edificio Central de Colo Colo, La Serena
Fecha de realización: jueves 12 de abril, 2018
Hora de inicio: 11:20
Hora de término: 12:10

Participantes

1. MARIA CRISTINA HORMAZABAL SALINAS (58, SECRETARIA, OVALLE)
2. FRANK AZOLA ARAYA (30, INGENIERO DE MANTENIMIENTO, OVALLE)
3. CARLOS GALLARDO HIDALGO (48, SUPERVISOR DE REDES, TONGOY)
4. ANDRES CEPPI ITURRA (47, ENCARGADO PLANTA PRODUCCION, OVALLE)
5. CECILIA RAMIREZ JENERAL (52, GESTOR DE CONTRATO DE REDES, OVALLE)
6. LUIS BRICEÑO URQUETA (37, ENCARGADO PLANTA PRODUCCION, OVALLE)
7. EMANUEL ITURRA NEIRA (31, ENCARGADO UNIDAD DE PRODUCCION, OVALLE)

1.- Análisis General de la información recopilada

FOCO	RESUMEN COMENTARIOS-OPINIONES / OBSERVACIONES
<p>APROXIMACIÓN AL CONCEPTO/ RELEVANCIA EN SU VIDA:</p> <p>¿Qué entiendes por salario emocional o incentivo intangible?</p> <p>¿Cuán importante es para ti el dinero, en comparación con un buen clima y con otros beneficios distintos al sueldo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno de los trabajadores dice conocer el concepto de salario emocional, aunque a la hora de explicárselo lo asocian inmediatamente al SOMOS. Ante la pregunta, qué entiendes por salario emocional, la mayoría dijo es un sueldo que no es dinero, y que tiene que ver con mantener a los trabajadores contentos. Frank Azola habló de beneficios para atraer a trabajadores y Carlos Gallardo lamentó que esas iniciativas no les llegarán a ellos, señaló. • Respecto a la pregunta 3, todos coinciden en que el dinero es importante, aunque las personas de mayor edad, la Generación X, dice que el dinero es importante, pero junto a la estabilidad laboral que pueda ofrecer la empresa. El buen Clima laboral todos coinciden es relevante, en la medida en que todos los trabajadores se sientan representados. Situación que, aseguran, a ellos no les pasa. Les gustaría que a todo nivel (jefaturas) fomentaran más la participación de los propios trabajadores en las actividades realizadas. Sienten que quizás falta planificación o información respecto a lo que se va a hacer para que ellos se programen con tiempo y puedan así poder coordinar y asegurar la participación de mucha más gente.
<p>REALIDAD/ VALORACIÓN BENEFICIOS EXISTENTES:</p> <p>¿Cuáles son los beneficios más relevantes para ti de los que hoy ofrece la empresa?</p> <p>¿Consideras que el Programa SOMOS tiene beneficios o incentivos atractivos para ti?. De ser así, ¿cuáles son?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hay una buena percepción en general, aun cuando no todas las actividades sienten que son para ellos, ya que todo se concentra en La Serena. Todos concuerdan en que hay mucho desconocimiento de actividades realizadas, se marca mucho la diferencia entre el central y los recintos ubicados al interior. Una vez más el tema comunicacional se señala como un tema importante ya que no está llegando toda la información del área y de las acciones que se están realizando. Colaboradores del interior, de turnos de planta, se sienten “abandonados” porque todo está programado para la gente que tiene horario de oficina y no para aquellos que trabajan con sistema de turnos. Creen que hay un avance, pero se puede trabajar más. • Las temáticas más valoradas ofrecidas por la empresa son: Programas de Salud, como el operativo nutricional y los exámenes preventivos gratuitos. Igualmente, el programa de pausas activas en los recintos, sienten que es un muy buen aporte para el ambiente laboral. • En el resto de las actividades se siente totalmente excluidos. No existe participación de su parte porque es complejo para ellos. Mencionan incluso, un comentario recibido por la subgerencia de Relaciones Laborales, que ellos estaban excluidos de esas actividades por su sistema de trabajo. Asistir además es complejo porque sus horarios no lo permiten y además los costos de traslado deben ser asumidos íntegramente por ellos, lo que les complica. Siente que debe haber mayor involucramiento de las jefaturas para potenciar la participación de los colaboradores en las

	<p>actividades programadas. Por lo mismo al SOMOS le llaman el SON.</p>
<p>QUÉ LES GUSTARÍA QUE HUBIESE/ MANEJO DE EXPECTATIVAS:</p> <p>¿Con qué incentivo intangible, distinto al sueldo, te gustaría contar en la organización?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les gustaría que hubiese más actividades que les permitan relajarse, botar el estrés del día a día, como, por ejemplo: masajes. Tanto la Generación X, como la Y, consideran que les gustaría poder contar con espacios más de recreación, que puedan contar con juegos como ping pong o dominó, incluso rayuela. Antiguamente, dicen, en la oficina tenían una mesa de ping pong, pero se la llevaron y hoy no se ocupa porque sienten que a nivel de jefaturas es “mal visto” querer distraerse en sus momentos de descanso. • Otro incentivo importante, es generar más convenios como los que actualmente están en La Serena. También un aspecto muy considerado por la Generación X fue el de integrar al grupo familiar a las actividades Compañía. • Los más jóvenes, millenials, reiteran en la necesidad de comprometer a las jefaturas a motivar a sus equipos y darles las facilidades para poder participar en las diversas instancias de integración que la empresa les ofrece.

**ANEXO IV
DETALLE MODELO GREAT PLACE TO WORK**



Competencias para generar...



CREDIBILIDAD –

Como el empleado percibe sus superiores (y a la empresa)



COMUNICACION

- Genera información completa y transparente de la empresa a los colaboradores.
- Incentiva la accesibilidad de los Directivos

CAPACIDAD

- Desarrolla la competencia de los líderes en su visión y manejo del negocio y la coordinación de los colaboradores

INTEGRIDAD

- Asegura la confiabilidad y consistencia de los directivos y el manejo ético del negocio

©2005 Great Place to Work® Institute, Inc.

Competencias para generar...



RESPECTO –

Como el empleado piensa que es visto por sus superiores



APOYO PROFESIONAL

- Desarrolla las habilidades profesionales de los colaboradores. Provee equipos y recursos para su trabajo
- Reconoce el buen desempeño y logro de metas

COLABORACIÓN

- Incentiva a directivos a aceptar y responder a ideas y sugerencias de los colaboradores. Los involucra en decisiones que afectan su trabajo

VALORACIÓN DEL INDIVIDUO

- Equilibra la vida profesional y personal. Estimula la consideración del ser humano
- Instalaciones físicas seguras y adecuadas para el trabajo. Ambiente emocionalmente saludable

©2005 Great Place to Work® Institute, Inc.

Competencias para generar...

IMPARCIALIDAD –

Ausencia de discriminación, justicia, reglas claras



EQUIDAD

- Establece el equilibrio entre la compensación y el trabajo
- Asegura el buen trato sin importar la posición

IMPARCIALIDAD

- Asegura la ausencia de favoritismos y "politiquería" como medios para obtener ventajas

JUSTICIA

- Asegura la ausencia de discriminación
- Establece la existencia de mecanismos de apelación, recepción y resolución de quejas y consultas

Competencias para generar...

ORGULLO –

Valor del trabajo, imagen de la compañía en la comunidad



ORGULLO DEL TRABAJO

- Genera el sentimiento de que el trabajo realizado tiene un significado especial y adiciona valor a la empresa

ORGULLO DEL EQUIPO

- Incentiva logros de equipo. Crea un ambiente de orgullo por la contribución de los integrantes de un equipo a metas y objetivos.

ORGULLO DE LA EMPRESA

- Desarrolla la imagen de la empresa frente a sus colaboradores. Impulsa la contribución a la comunidad

Competencias para generar...



COMPAÑERISMO-

Sentimiento de familia y de equipo



CERCANIA

- Crea un ambiente amigable y divertido para trabajar.
- Estimula la realización de eventos por cumplimiento de metas, cumpleaños y otras ocasiones especiales.

HOSPITALIDAD

- Programas de inducción. Prácticas de bienvenida.

SENTIDO DE COMUNIDAD

- Incentiva el sentimiento de familia y de pertenencia al grupo.

©2005 Great Place to Work® Institute, Inc.

ANEXO V

MALLA DE CONCEPTOS CLAVE (PRAXIS HERMENÉUTICA)

CONTEXTO	Modelos	Dimensiones	CÓDIGOS	CONCEPTOS CLAVE	CATEGORÍAS / FACTORES
MEJORES PRÁCTICAS EN EL ÁMBITO CORPORATIVO PARA EMPRESAS	Great Place to Work	Credibilidad. Cómo el empleado percibe sus superiores y a la empresa	Comunicación. Genera información completa y transparente a los colaboradores.	Credibilidad. Comunicación. Transparencia. Colaboradores	Comunicación para bajar la estrategia y adherir al proyecto corporativo
			Incentiva accesibilidad de directivos	Incentiva. Directivos. Accesibilidad	
			Capacidad. Desarrolla la Competencia de los líderes en su visión y manejo del negocio y la coordinación de los colaboradores	Líderes. Competencia. Negocio. Coordinación	Comunicación para el liderazgo y confiabilidad de directos. Coordinación colaboradores
			Asegura la confiabilidad y consistencia de los directivos y el manejo ético del negocio	Confiabilidad. Directivos. Manejo ético. Negocios	
		Respeto. Cómo el empleado piensa que es visto por sus superiores	Apoyo profesional. Desarrolla las habilidades profesionales de los colaboradores. Provee equipos y recursos para su trabajo	Habilidades profesionales. Equipos. Recursos de trabajo	Desarrollo habilidades
			Reconoce el buen desempeño y logro de metas.	Desempeño. Metas	Reconocimiento
			Incentiva a directivos a aceptar y responder ideas de los colaboradores. Los involucra en decisiones que afectan su trabajo.	Incentiva. Directivos. Ideas colaboradores. Involucrar. Decisiones	Poder de Decisión
			Valoración del individuo. Equilibra la vida profesional y personal. Estimula la consideración del ser humano	Equilibrio. Vida profesional. Vida personal. Ser Humano	Conciliación Familia-Trabajo
		Imparcialidad. Ausencia de discriminación, justicia, reglas claras	Instalaciones Físicas adecuadas para el trabajo	Instalaciones Físicas	Estándar ambiente laboral
			Equidad. Establece equilibrio entre la compensación y el trabajo. Asegura el buen trato sin importar la posición	Equilibrio. Compensación. Trabajo. Buen Trato. Posición	Compensaciones justas
			Imparcialidad. Asegura la ausencia de favoritismos	Imparcialidad. Favoritismos	Equidad y Justicia que se refuerzan con mecanismos de control
			Justicia. Asegura la ausencia de discriminación. Establece la existencia de mecanismos de apelación, recepción y resolución de quejas y consultas	Justicia. Discriminación.	
		Orgullo, valor del trabajo, imagen de la Compañía en la comunidad	Genera el sentimiento de que el trabajo asignado tiene un significado especial y adicional valor a la empresa	Trabajo. Significado. Valor	Trabajo con significado. Orgullo por el quehacer de la empresa
			Orgullo del equipo. Incentiva logros del equipo. Crea un ambiente de orgullo por la contribución de los integrantes de un equipo a metas y objetivos.	Orgullo. Equipo. Metas y Objetivos	
	Orgullo de la empresa. Desarrolla la imagen de la empresa frente a sus colaboradores. Impulsa la contribución a la comunidad		Orgullo. Empresa. Colaboradores. Contribución. Comunidad		
	Compañerismo. Sentimiento de familia y de equipo	Cercanía. Crea un ambiente amigable y divertido para trabajar.	Cercanía. Ambiente amigable	Compañerismo. Integración familia	
		Estimula la realización de eventos por cumplimiento de metas y otros	Estimula. Eventos. Metas		
		Hospitalidad. Programas de Inducción, prácticas de bienvenida	Hospitalidad. Inducción. Bienvenida		
		Sentido de Comunidad. Incentiva el sentimiento de familia y de pertenencia al grupo	Sentido. Comunidad. Familia. Grupo		
	Revolución Wellness	Calidad de Vida	Vida activa	Vida activa	Calidad de Vida y deporte
			Alimentación	Alimentación	Salud
Salud			Salud	Salud	
Beneficios			Beneficios	Incentivos intangibles	
Comunicaciones			Comunicaciones	Comunicaciones Internas	
Condiciones laborales			Condiciones laborales	Estándar ambiente laboral	
Recreación			Recreación	Calidad de Vida	
Capacitación			Capacitación	Capacitación	

ANEXO VI: TABLAS ENCUESTAS CLIMA 2016 Y 2017 CON DISTRIBUCIÓN ETARIA

	¿Cuál es tu rango de edad?		
	BABY BOOMERS	GENERACIÓN X	GENERACIÓN Y
Total encuestados	161	229	337
Índice Clima	69	60	62
Personas	66	53	55
Mi trabajo me permite aplicar mis conocimientos y habilidades	91	84	83
En nuestra empresa todos los trabajadores son tratados con respeto independientemente de su nivel jerárquico.	83	72	74
Mi trabajo me permite lograr un equilibrio entre mi vida personal y profesional.	78	61	65
Nuestra empresa se preocupa por el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores	65	51	59
Recibo la capacitación que necesito para realizar mi trabajo de forma efectiva.	68	50	51
Dispongo de oportunidades de crecimiento al interior de nuestra empresa.	53	43	45
En nuestra empresa se promueve y se ascienden a quienes más se lo merecen.	48	39	36
Procesos del Trabajo	69	61	63
Existe adecuada colaboración entre mis compañeros de unidad o departamento.	80	79	83
Existen relaciones de cooperación entre las diferentes áreas o departamentos de nuestra empresa.	57	54	58
En nuestra empresa los procesos y procedimientos internos facilitan la realización de la tarea.	70	49	47
Liderazgo	77	71	75
Mi Jefatura Directa posee los conocimientos necesarios para realizar su trabajo.	85	80	85
En general, tengo una relación de confianza (laboral) con mi Jefatura Directa.	88	80	81
Mi Jefatura Directa realiza el seguimiento de sus tareas para garantizar que se logren los objetivos acordados.	84	75	79
Mi Jefatura Directa establece claramente mis metas y objetivos.	76	72	79
Mi Jefatura Directa es coherente entre lo que dice y lo que hace.	79	73	74
Mi Jefatura Directa está abierta a aceptar nuevas formas de hacer las cosas.	73	71	77
Mi Jefatura Directa ayuda a acercar opiniones diferentes en nuestro equipo de trabajo.	76	67	76
Mi Jefatura Directa es resolutiva.	77	70	73
Mi Jefatura Directa promueve el trabajo en equipo entre áreas.	78	69	73
Mi Jefatura Directa reconoce el buen desempeño.	70	70	74
Mi Jefatura Directa promueve el desarrollo de sus trabajadores.	69	66	70
Mi Jefatura Directa me da retroalimentación periódicamente sobre mi desempeño.	66	53	62
Aspectos Institucionales y Comunicación	75	67	62
Nuestra empresa actúa de forma responsable en la comunidad en la que opera y en el medioambiente.	86	82	77
Dispongo de la información que necesito para hacer adecuadamente mi trabajo.	83	67	68
Me entero de lo importante que sucede en nuestra empresa a través de los canales formales.	72	71	64
Nuestra empresa tiene buena imagen.	79	67	60
La comunicación de nuestra empresa hacia sus trabajadores es confiable.	71	61	60
Me encuentro lo suficientemente informado de los planes futuros de nuestra empresa.	61	53	45
Poder de Decisión	63	51	57
Tengo la posibilidad de participar en las decisiones que afectan mi trabajo.	66	55	68
Nuestra empresa responde con rapidez a los cambios del entorno.	63	50	53
En nuestra empresa se escucha a las personas y se las considera.	60	48	49
Recompensas	65	57	57
Comparando con otras empresas similares, estoy satisfecho con la			

	BABY BOOMERS	GENERACIÓN X	GENERACIÓN Y
Total encuestados	143	240	337
Índice Clima	67	65	63
Personas	64	57	56
Mi trabajo me permite aplicar mis conocimientos y habilidades	84	86	82
En nuestra empresa todos los trabajadores son tratados con respeto independientemente de su nivel jerárquico.	80	77	75
Mi trabajo me permite lograr un equilibrio entre mi vida personal y profesional.	72	69	66
Nuestra empresa se preocupa por el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores.	67	63	61
Recibo la capacitación que necesito para realizar mi trabajo de forma efectiva.	68	51	51
Dispongo de oportunidades de crecimiento al interior de nuestra empresa.	55	45	44
En nuestra empresa se promueve y se ascienden a quienes más se lo merecen.	40	38	36
Procesos del Trabajo	65	63	62
Existe adecuada colaboración entre mis compañeros de unidad o departamento.	72	78	82
Existen relaciones de cooperación entre las diferentes áreas o departamentos de nuestra empresa.	59	55	58
En nuestra empresa los procesos y procedimientos internos facilitan la realización de la tarea.	63	57	46
Liderazgo	72	71	75
Mi Jefatura Directa posee los conocimientos necesarios para realizar su trabajo.	76	82	86
En general, tengo una relación de confianza (laboral) con mi Jefatura Directa.	82	80	85
Mi Jefatura Directa realiza el seguimiento de sus tareas para garantizar que se logren los objetivos acordados.	75	74	78
Mi Jefatura Directa está abierta a aceptar nuevas formas de hacer las cosas.	78	73	78
Mi Jefatura Directa ayuda a acercar opiniones diferentes en nuestro equipo de trabajo.	73	74	75
Mi Jefatura Directa es coherente entre lo que dice y lo que hace.	75	70	75
Mi Jefatura Directa establece claramente mis metas y objetivos.	69	70	78
Mi Jefatura Directa reconoce el buen desempeño.	70	69	77
Mi Jefatura Directa es resolutiva.	74	69	75
Mi Jefatura Directa promueve el trabajo en equipo entre áreas.	71	71	72
Mi Jefatura Directa promueve el desarrollo de sus trabajadores.	67	63	66
Mi Jefatura Directa me da retroalimentación periódicamente sobre mi desempeño.	60	59	61
Aspectos Institucionales y Comunicación	75	71	66
Nuestra empresa actúa de forma responsable en la comunidad en la que opera y en el medioambiente.	84	85	79
Me entero de lo importante que sucede en nuestra empresa a través de los canales formales (revista digital y/o correo interno).	77	76	74

ANEXO VII: TABLAS CLIMA COMPARATIVAS POR DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA Y RANGO ETARIO 2016 Y 2017

	ESVAL Y AGUAS DEL VALLE	ZONA CENTRAL V REGIÓN	ZONA INTERIOR V REGIÓN	ZONA CENTRAL IV REGIÓN	ZONA INTERIOR IV REGIÓN
Total encuestados (universo)	727	385	98	135	40
Índice Clima (% favorabilidad total factores Clima de Universo)	63	63	61	60	63

Rangos etarios de la investigación (Generaciones X y Millenials o Y)		X	Y	X	Y	X	Y	X	Y
Total encuestados (muestra)	566	123	266	55	45	44	26	7	0
Índice Clima (% favorabilidad total factores Clima de la Muestra)	63	66	60	50	71	52	71	72	

	ESVAL Y AGUAS DEL VALLE	ZONA CENTRAL V REGIÓN	ZONA INTERIOR V REGIÓN	ZONA CENTRAL IV REGIÓN	ZONA INTERIOR IV REGIÓN
Total encuestados (universo)	720	445	77	160	38
Índice Clima (% favorabilidad total factores Clima de Universo)	65	67	62	62	64

Rangos etarios de la investigación (Generaciones X y Millenials o Y)		X	Y	X	Y	X	Y	X	Y
Total encuestados (muestra)	577	102	235	50	37	72	54	18	9
Índice Clima (% favorabilidad total factores Clima de la Muestra)	64	69	63	64	60	60	67	63	69

ANEXO VIII

MATRIZ COMPARACIÓN VACIADO FINAL DATOS

MATRIZ FINAL VACIADO FACTORES				
FACTORES SALARIO EMOCIONAL	2016		2017	
	X	Y	X	Y
Confianza en la jefatura: Rol del líder	71	75	71	75
Comunicación Interna para adherir al proyecto corporativo	67	62	71	66
Poder de Decisión	51	57	58	57
Desafíos y demandas cognitivas	84	83	86	82
Oportunidades de Capacitación	50	51	51	51
Oportunidades de Promoción y Crecimiento	43	45	45	44
Reconocimiento	45	47	57	49
Conciliación Familia-Trabajo (Promedio preguntas 3 y 4 de Personas. Ver Anexo VI)	56	62	66	64
Orgullo por lo que se hace: Sentido Compañía	82	77	85	79
Cercanía y pertenencia hacia la Propuesta de Valor: Programa SOMOS	69	68	79	79
VALORACIÓN SALARIO EMOCIONAL	61,8	62,7	66,9	64,6

ANEXO IX

GRÁFICOS COMPARATIVOS MATRIZ

2016



2017

