

CAPÍTULO 4

*Estudio de caso: Programa Remuneración Emocional*  
*CONALVIAS*

Elaborado por

MILENA GARCÍA, MARÍA CRISTINA MONCADA,  
LILIANA ROCÍO SALINAS VALDERRAMA

Dirigido por

Profesor ÓSCAR IVÁN PÉREZ HOYOS



Se agradece, de manera especial, el acompañamiento de OBED FRAGOZO MANJARREZ, director sénior del Área de Responsabilidad Social Empresarial de Conalvías, por su apoyo en el proceso de sistematización del presente caso.

## INTRODUCCIÓN

El presente documento es el resultado de investigación del estudio de caso realizado sobre el programa *Remuneración Emocional*, el cual es implementado por Conalvías, empresa colombiana dedicada al desarrollo de la infraestructura en el país. El informe está basado en la revisión y el análisis de información cualitativa y cuantitativa sobre los diferentes componentes que integran el programa y de qué forma este ha contribuido al fortalecimiento de la estrategia de responsabilidad social empresarial de la Empresa.

El estudio abarca, en primer lugar, las características generales (productos y servicios ofertados), ubicación geográfica (sedes y subsedes), lo que brinda un contexto general del quehacer de la empresa; así mismo, expone una descripción general de los programas de responsabilidad social que lleva a cabo en Colombia. En segundo lugar, se desarrolla un análisis específico del programa *Remuneración Emocional*, adscrito al Área de Responsabilidad Social de la Empresa, presentando sus características, beneficios, beneficiarios e impactos generados sobre sus usuarios; y, en un tercer lugar, se presentan los factores de éxito y las oportunidades de mejora que lograron identificarse durante el proceso de documentación.

Con el objetivo de introducir al lector en el informe, es preciso mencionar que Conalvías desarrolla actividades como obras para el transporte de hidrocarburos y gas, saneamiento básico, infraestructura urbana y rural, con las cuales se movilizan y generan empleos directos e indirectos de forma constante. De acuerdo con cifras publicadas por la entidad en medios electrónicos, durante 2015, la entidad ha generado aproximadamente 8.000 empleos. Sin embargo, en los últimos meses del año se produjo una reestructuración, con la cual se presenta un reajuste de los empleos directos.

Estas cifras muestran que la Empresa cuenta con un número considerable de empleados por lo que su dirección presenta complejidades de carácter organizacional y laboral; las dinámicas que surgen de dichas complejidades

hacen necesaria la implementación de programas que brinden bienestar a los empleados y que minimicen problemas relacionadas con el manejo del personal, en aspectos tales como carga laboral, rotación de personal, deserción, trabajo en equipo y clima laboral, entre otros. En atención a este objetivo, Conalvías creó el programa *Remuneración Emocional, RE*.

El programa RE inició en el 2011 como una estrategia que pretendía

“reconocer integralmente el esfuerzo del trabajador por medio de una remuneración justa y equitativa, buscando la excelencia y mejorando su calidad de vida y la de sus familias, manteniendo la productividad y rentabilidad de la compañía”<sup>1</sup>.

Y a partir de su creación, en cabeza del Área de Responsabilidad Social –la cual hace parte de la Dirección de Gestión Humana–, Conalvías promueve aspectos como el buen trato, el clima laboral sano, el trabajo en equipo, el liderazgo, el reconocimiento al trabajo bien hecho y la creación de un Comité de Convivencia. Se busca con ello promover la permanencia de sus colaboradores en la Empresa y así contribuir a su desarrollo profesional, laboral y personal, y a su vez afianzar buenas prácticas laborales, con la adopción paulatina de una serie de procedimientos y beneficios que otorgan valor al empleado y sus familias.

El presente trabajo es el producto de la investigación realizada entre marzo y noviembre de 2015. La recopilación de información se basó en la revisión de documentación escrita, cuyas fuentes fueron la página web de la empresa e informes internos suministrados por el director sénior de Responsabilidad Social Empresarial de Conalvías, así como en datos recopilados producto de una serie de entrevistas individuales a colaboradores de distinto perfil dentro de la Empresa, actividad que permitió complementar y argumentar, de manera más precisa, el estudio de caso, el cual se espera sea de utilidad para el plan de mejoramiento y el seguimiento del programa de *Remuneración Emocional* y constituya una contribución al conocimiento sobre las prácticas de responsabilidad social que realizan las empresas en Colombia.

---

1 [www.conalvias.com/qui%C3%A9nes-somos/nuestra-empresa-2.html].

## I. LA EMPRESA

“Conalvías es una empresa creada en 1980, en la ciudad de Cali (Colombia), con capital 100% colombiano, por un equipo de profesionales de amplia experiencia y trayectoria en la construcción de obras civiles. En 1995 Conalvías amplía su cobertura regional y se extiende a todo el territorio colombiano. Desde el año 2000 incursiona en la ejecución de proyectos de infraestructura en los mercados internacionales de Perú y Panamá. En el año 2010 inicia operaciones en los Estados Unidos”<sup>2</sup>.

Las operaciones que ejecuta esta Empresa se enfocan a la construcción de infraestructura civil, en áreas urbanas y rurales, como lo son: acueductos, alcantarillados, vías, puentes vehiculares y represas, entre otros; en su crecimiento como empresa ha desarrollado más de 20 frentes de negocio, entre ellos se encuentra el movimiento de tierra para las mineras, túneles, montajes de estructuras metálicas, sistemas de transporte masivo, presas para centrales hidroeléctricas y acueductos, construcción de puertos, aeropuertos y acabados arquitectónicos.

A lo largo de su trayectoria, Conalvías ha logrado articularse a las políticas nacionales y transnacionales relacionadas con el desarrollo de infraestructura de los países en donde opera; en consecuencia, ha conseguido posicionarse como una de las empresas más grandes en el sector privado, obteniendo importantes ingresos derivados de actividades de ingeniería civil en Colombia. Lo anterior, se corrobora al observar lo publicado por la revista *Semana* en el artículo “Peldaño tras peldaño” (*Semana*, 2012), según el cual Conalvías se encontraba en el primer lugar en la clasificación de las mejores empresas del sector de infraestructura en Colombia, siendo la primera en llegar al exigente mercado de Estados Unidos. Para esta fecha, la empresa contaba con 6.000 trabajadores en los cuatro países donde operaba<sup>3</sup>.

Dentro de sus proyectos más destacados, se encuentran el tercer tramo de la Ruta del Sol, el embalse de Bucaramanga, el Miocable, vías para la represa de Hidrosogamoso y el Transmilenio de la calle 26 en la ciudad de Bogotá.

---

2 [www.conalvias.com/qui%C3%A9nes-somos/nuestra-empresa-2.html].

3 [www.semana.com/especiales/articulo/peldano-tras-peldano/257271-3].

Para caracterizar, de manera eficaz, el direccionamiento estratégico de la Empresa objeto del presente estudio de caso, se relaciona en este informe, la misión y la visión que muestra el quehacer y su horizonte de trabajo; el cual se presenta a continuación.

La misión de Conalvías es “contribuir al bienestar y desarrollo de la comunidad a través de la construcción de obras civiles que apoyen su ordenamiento social y ambiental”. La visión, por su parte, consiste en “ampliar la cobertura y consolidar el posicionamiento en el mercado nacional e internacional, excediendo las expectativas de sus clientes en cuanto a calidad de obras”<sup>4</sup>. Los productos y servicios que ofrece a sus clientes tienen que ver con: hidrocarburos y gas, transporte, saneamiento, minería y energía.

De acuerdo con lo expuesto por la propia Empresa, Conalvías desarrolla su trabajo con base en normas de buen relacionamiento social y ambiental. De este modo, su trabajo diario se remite a la ampliación de mercado cumpliendo las exigencias y expectativas tanto de sus clientes como de la población donde ejerce impacto; se puede observar una preocupación por mantener altos niveles de calidad que le permitan encontrarse dentro de las mejores empresas del sector del cual hace parte.

Para dar a conocer, de una manera más exacta, el ejercicio de la Empresa en estudio, es relevante ubicarla geográficamente, lo que se hará en el siguiente acápite.

#### I. I. UBICACIÓN SEDE PRINCIPAL Y SECCIONALES

Conalvías tiene operación en distintos países, así: Colombia (Bogotá, Cundinamarca, Valle del Cauca, Santander); Estados Unidos (Fort Lauderdale); Panamá (Ciudad de Panamá); Perú (Lima). La sede principal opera en Bogotá, la cual constituye el centro de desarrollo nacional, en donde se generan y estudian las principales operaciones de la Empresa. Por otro lado, existen sedes a nivel nacional e internacionales en Ciudad de Panamá, Lima y Fort Lauderdale,

---

4 [www.conalvias.com/qui%C3%A1gnes-somos/nuestra-empresa-2.html...]

lo que muestra cobertura regional y, por ende, una población ampliada que recibe impactos de su operación.

## 1.2. POLÍTICA DE SOSTENIBILIDAD DE CONALVÍAS

De manera unificada con la política nacional e internacional de la Compañía, Conalvías adhiere a diversas directrices en las que centra la ejecución de sus labores. En la actualidad, hace parte del Pacto Global de las Naciones Unidas a partir del cual se trabajan diez principios relacionados con: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción; lo cual permite que el desempeño de la empresa tenga estándares de calidad que le admiten ejercer su actividad económica en diferentes países. Su política de sostenibilidad, apunta a una cultura de calidad y a ella se vinculan los programas de responsabilidad social<sup>5</sup>, los cuales contribuyen al desarrollo y crecimiento del colaborador y al entorno social y ambiental en donde normalmente opera. Los programas que ejecuta la empresa en el marco de su política de sostenibilidad, son institucionalizados y hacen parte de la estrategia de RSE de la Empresa.

Con el objetivo de ampliar información acerca del cumplimiento de los principios del Pacto Global incluidos en la estrategia de RS, se muestra a continuación un esquema que vincula los programas de RSE de Conalvías a los ejes propuestos por el Pacto.

---

5 De acuerdo con la ISO 26000 del 2010, la responsabilidad social empresarial se entiende como la responsabilidad que debe tener una organización, frente a los impactos que esta genera en aspectos sociales y ambientales. Dicha responsabilidad ha de traducirse en un comportamiento ético y transparente orientado al desarrollo sostenible y en atención a los efectos e implicaciones que pueden tener sus acciones en la relación con sus *stakeholder*.

TABLA 7  
PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE CONALVÍAS  
SEGÚN LOS EJES DEL PACTO GLOBAL

Principio pacto global	Programa
Derechos humanos	Capacitación en derechos humanos a trabajadores y personal de seguridad.
	Apoyo a la Asociación Hogar Niños por un Nuevo Planeta que atiende a niños y niñas víctimas de abuso y explotación sexual.
	Apoyo a la Fundación BIBLIOBURRO para el fomento de la lectura en niños del área de influencia del Corregimiento de La Gloria – Magdalena.
	Contribución social en jornadas sociales con atención en salud a las poblaciones de los entornos donde se ejecutan las obras.
	Emprendimiento social dirigido a familiares de trabajadores y vecinos residentes en poblaciones vulnerables que se impactan con la ejecución de las obras.
Estándares laborales	Vinculación mano de obra del área de influencia de los Proyectos.
	Vinculación de mujeres - Equidad de género.
	Reducción de la rotación de personal.
	Remuneración emocional - Plan de beneficios.
	Promoción interna.
	Capacitación y formación a los trabajadores.
	Evaluación de desempeño.
Remuneración variable: prima extralegal y bono de productividad.	

Medio ambiente	Programas de ahorro de agua y energía.
	Programa de manejo de residuos.
	Programa de evaluación de contratistas en función de criterios ambientales.
Lucha contra la corrupción	Programa de conductas éticas.
	Programa de autocontrol del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo.

Fuente: Informe “Comunicación del progreso 2014”<sup>6</sup>.

La Tabla anterior permite observar que en el marco del eje de estándares laborales, se ubica el programa *Remuneración Emocional Plan de Beneficios*, objeto del presente estudio de caso. A dicho programa se vinculan los objetivos planteados en la política HSEQR, puesto que está orientado al capital humano de la empresa.

El programa surge tras el reconocimiento que hace la Empresa sobre los temas que son relevantes para los trabajadores, tal como lo muestra la Tabla a continuación.

TABLA 8  
TEMAS RELEVANTES PARA EL “STAKEHOLDER” EMPLEADOS EN CONALVIAS

<i>Stake holder</i> temas relevantes	Temas relevantes
Internos - empleados	– Desarrollo profesional
	– Promoción interna
	– Estabilidad laboral
	– Bienestar: clima laboral y beneficios
	– Reconocimiento

Fuente: Informe “Comunicación del progreso 2014”<sup>7</sup>.

6 [www.conalvias.com/images/RS/comunicacion\_progreso\_2014.pdf].

7 [www.conalvias.com/images/RS/comunicacion\_progreso\_2014.pdf].

Dichos temas se relacionan con la estabilidad laboral, el reconocimiento, el bienestar, la promoción interna y el desarrollo profesional.

## 2. PROGRAMA DE REMUNERACIÓN EMOCIONAL, RE

Este programa surge entonces de la importancia que Conalvías otorga al buen clima laboral de la Empresa, por el cual la organización se ha comprometido con la satisfacción de las necesidades y las expectativas de sus colaboradores, teniendo en cuenta la capacidad técnica, oportunidad de entrega, uso eficiente de recursos, controles internos y cumplimiento de los aspectos éticos y sociales que orientan a la Compañía. En el marco del programa se promueve el crecimiento de las personas dentro de la organización y el aporte a la protección íntegra de la salud física y mental de sus empleados. Para ello, se brindan beneficios que respalden necesidades importantes en las áreas de educación, salud, recreación, seguridad, no solo para el colaborador, sino también para su grupo familiar. Con ello, se incrementan las emociones positivas en sus colaboradores y el sentido de pertenencia por la Empresa.

El programa planteado tiene dos objetivos centrales: por una parte, minimizar el impacto que genera para la Empresa la alta rotación de los empleados; y, por otra, garantizar la calidad de vida de los mismos.

En consecuencia, el programa *Remuneración Emocional*, plantea relaciones de mutuo beneficio entre la Empresa y sus colaboradores. Se entiende como mutuo beneficio por cuanto para la empresa, el desarrollo integral de su personal, mejora la productividad y la eficiencia en el desempeño de las funciones de cada uno de los miembros del equipo, así como afirma el sentido de pertenencia, tal y como ya se mencionó.

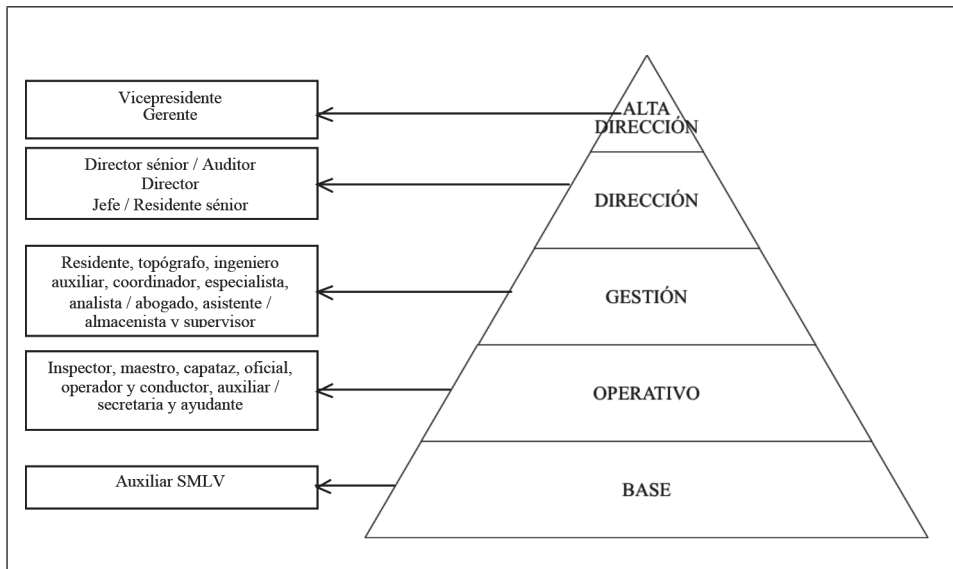
Para el trabajador, por su parte, los beneficios están representados, en primer lugar, en el otorgamiento de valor, entendido este como estabilidad laboral y compensación adecuada; dicho de otra forma, el valor otorgado está directamente relacionado con la oferta de salarios competitivos que hace Conalvías, acordes con la actividad que se realiza dentro del equipo de la organización, con base en escalas equitativas al interior de la Empresa. En segundo lugar, la promoción a nivel de formación, es un proceso que estimula el desarrollo personal y profesional y se traduce en un buen clima laboral y

en oportunidades de ascenso. De acuerdo con Fragozo (2015) “es necesario lograr que el colaborador se sienta orgulloso del valor que recibe al trabajar en Conalvías”<sup>8</sup>.

El programa *Remuneración Emocional* se desarrolla y aplica para todos los colaboradores directos de Conalvías y sus familias, indistintamente del proyecto donde se encuentren prestando sus servicios.

A continuación se presenta la pirámide de roles que permite identificar los cargos dentro de cada una de las escalas.

GRÁFICO 17  
DISTRIBUCIÓN DE CARGOS DENTRO DE LA ESTRUCTURA  
JERÁRQUICA Y ASIGNACIÓN DE ROLES



Fuente: O. Fragozo (Comunicación personal 13 de marzo de 2015) Documento *Buena práctica de remuneración emocional*.

8 O. Fragozo (Comunicación personal 13 de marzo de 2015) *Buena práctica de remuneración emocional*.

El Programa RE es liderado desde la Dirección de Gestión Humana en las oficinas centrales, a la cabeza del director sénior del Área Responsabilidad Social Empresarial y de la jefa de *Remuneración Emocional* quienes tienen dedicación exclusiva para el tema y cuentan con apoyo del equipo de capital humano, así como de las distintas entidades que proveen los beneficios.

El programa inició en 2011 y se financia con recursos propios de la Empresa. En su recorrido hasta diciembre de 2014, se han otorgado más de 55 mil beneficios para los colaboradores, dentro de los cuales se evidencian: formación académica, medicina prepagada, plan exequial, póliza de vida, póliza de vehículo, gimnasio, nacimiento y matrimonio; la inversión durante ese período supera los 1000 millones de pesos. Los roles operativo y de base –por contar con el mayor número de trabajadores– representan el mayor número de beneficiarios.

#### 2.1. FASES DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA REMUNERACIÓN EMOCIONAL

Las fases de implementación del programa *Remuneración Emocional* son las siguientes:

– Estructuración del beneficio e identificación del rol de cargo para el cual aplica: al momento de realizar el proceso de contratación se identifica el cargo a desempeñar y la cantidad de beneficios a los cuales pueden aplicar teniendo en cuenta el rol del empleado dentro de la Compañía.

– Socialización del beneficio: el jefe de *Remuneración Emocional*, es la persona encargada de realizar una inducción personalizada, con el fin de informar la importancia del programa a cada empleado. En dicha inducción se tratan temas como los derechos que les da el programa de *Remuneración Emocional*. Además, se programan sesiones de capacitación, información y sensibilización sobre los beneficios que otorga el programa *Remuneración Emocional*. Todo ello, con el propósito de crear conciencia en cada uno de los empleados sobre la importancia que cada uno de los beneficios aporta a su bienestar y calidad de vida. Como respaldo al programa, en cada obra hay personal encargado del proyecto que apoya las actividades del programa y se logra una difusión masiva por medio de la intranet.

– Solicitud del beneficio por parte del colaborador: el colaborador puede solicitar los beneficios que sean de su preferencia; sin embargo, únicamente puede aplicar a los que le sean permitidos de acuerdo con el rol que representa dentro de la pirámide jerárquica de roles de la empresa.

– Trámite y aprobación: de acuerdo con los beneficios elegidos, realiza la solicitud e inscripción, la cual debe ser supervisada y aprobada por los líderes del programa RE, para el acceso del colaborador al beneficio.

## 2.2. BENEFICIOS QUE OTORGA EL PROGRAMA DE REMUNERACIÓN “EMOCIONAL” EN CONALVIÁS<sup>9</sup>

A continuación, se presenta la distribución y la descripción de cada uno de los beneficios que se otorgan dentro del programa, de acuerdo con los roles de cargo de los colaboradores:

TABLA 9  
DISTRIBUCIÓN JERÁRQUICA DE LOS BENEFICIOS DEL PROGRAMA RE

Rol del empleado en la compañía	Beneficios a los que puede aplicar según el rol
Base	Plan exequial, beneficio matrimonio y beneficio nacimiento de hijos.
Operativo	Póliza de vida, beneficio matrimonio, beneficio nacimiento de hijos, en plan exequial tarifa preferencial.
Gestión	Póliza de vida, beneficio matrimonio, beneficio nacimiento de hijos, en plan exequial tarifa preferencial, educativo, gimnasio, póliza de vehículo, Emermédica, medicina prepagada.

<sup>9</sup> El presente acápite se desarrolla con base en documentación proporcionada por el director sénior de RS de Conalvías en marzo de 2015 y en información recolectada en trabajo de campo.

Rol del empleado en la compañía	Beneficios a los que puede aplicar según el rol
Dirección	Póliza de vida, beneficio matrimonio, beneficio nacimiento de hijos, en plan exequial tarifa preferencial, educativo, gimnasio, póliza de vehículo, Emermédica (tarifa preferencial), medicina prepagada, chequeo médico ejecutivo.
Alta dirección	Póliza de vida, beneficio matrimonio, beneficio nacimiento de hijos, en plan exequial tarifa preferencial, educativo, gimnasio, póliza de vehículo, Emermédica (tarifa preferencial), medicina prepagada, chequeo médico ejecutivo

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 9 permite observar que los beneficios dirigidos al rol gestión, dirección y de alta dirección son más amplios que aquellos a los que pueden aplicar los roles de base y operativo. Los primeros a diferencia de los segundos, tienen acceso a educación, gimnasio, club, póliza de vida y de vehículo, póliza exequial preferencial y chequeo médico ejecutivo. Lo que evidencia un nivel jerárquico marcado en la distribución de los beneficios.

Con el objetivo de ampliar la información y poner en diálogo la opinión expresada en el párrafo anterior, a continuación se caracteriza cada uno de los beneficios, su duración y una explicación detallada de lo que otorga el beneficio. Se agregaron opiniones de algunos colaboradores, a quienes se realizaron entrevistas estructuradas, las cuales permitieron ver el nivel de satisfacción que tienen frente al programa RE<sup>10</sup>.

*Plan exequial*: este beneficio es otorgado a los roles de base, operativo, gestión, dirección y alta dirección de la empresa Conalvías, dicho servicio

---

10 Los beneficios a los que se hace mención, tienen cobertura a partir de los dos meses de estar vinculado directamente con la Compañía a través de contrato fijo, indefinido o por obra labor; es decir, que los empleados tercerizados o contratistas, no pueden acceder a estos beneficios del programa de *Remuneración Emocional*.

es prestado por Cooserpark y Capillas de la Fe mediante una alianza con la empresa. Las políticas que se manejan en el plan exequial, son:

- Cubre el 100% de los gastos funerarios, el rol base adquiere una tarifa básica.
- Cubre el 100% de los gastos funerarios, los roles operativo, gestión, dirección y alta dirección adquieren el servicio con unas tarifas preferenciales.

El porcentaje de la tarifa que pagan los empleados es descontado por nómina de acuerdo con el plan que elijan. Estos planes están clasificados así: servicio gerencial, servicio gerencial excelencia y servicio presidencial. Además, hay una serie de valores agregados que otorga la empresa Cooserpark para los afiliados: seguro de vida por fallecimiento, garantía por desempleo durante seis meses, por fallecimiento del titular, plan fidelidad (al retirarse de la Compañía puede seguir cancelando el mismo valor, bono de descuento, asesoría jurídica, psicológica y en trámites para reclamación de indemnizaciones por muerte). La cobertura de beneficiarios en este plan es de 14 personas afiliadas incluyendo el colaborador, este puede ingresar personas del grupo familiar primario así: las personas casadas tienen derecho a incluir a los padres, suegros e hijos. Los solteros a los padres, hermanos solteros e hijos. Este beneficio se otorga según el tiempo de contrato que tenga cada empleado con Conalvías.

La opinión general de los colaboradores, según las entrevistas realizadas, se resume como sigue:

“se sienten muy a gusto con este beneficio ya que la empresa Cooserpark brinda un excelente y completo servicio al momento de presentarse un evento de fallecimiento de alguno de los miembros incluidos dentro del plan. De igual manera es a un costo muy bajo, siendo este beneficio de gran valor para cualquier persona”.

El Plan exequial según cifras del 2014 fue el que tuvo más beneficiarios de todos los roles en la Empresa, en comparación con los demás beneficios que otorga Conalvías a sus empleados y que se exponen a continuación.

*Medicina prepagada:* este es un beneficio al que solo tienen acceso algunos roles de Conalvías como son los colaboradores de gestión, dirección y alta dirección. Las empresas que ofrecen este servicio son Medisanitas, Colsanitas, Suramericana y Emermédica. La política que Conalvías maneja para

este beneficio consiste en que el trabajador debe cubrir el 50% del valor de la póliza y la Empresa el otro 50%; al trabajador se le descuenta de la nómina su porcentaje correspondiente, según el acuerdo que se establezca entre el empleador y el Área de Gestión Humana de la Empresa. El trabajador puede incluir al cónyuge y hasta dos hijos, cuando se es casado; el trabajador soltero puede incluir a sus padres. El máximo de beneficiarios por empleado es de tres personas.

En las entrevistas realizadas, los colaboradores manifestaron sentirse a gusto con la medicina prepagada, la cual calificaron de excelente; a lo que agregaban que el servicio de salud brindado por las respectivas empresas promotoras de salud, eps, en el país no es el más adecuado ni acorde para todas las personas. Datos de 2014 entregados por Conalvías permiten observar que este beneficio tuvo la mayor inversión durante ese año.

*Chequeo médico:* este es un beneficio al que solo tienen acceso los roles de dirección y alta dirección. Consiste en un examen médico completo, que tiene la opción de realizarse una vez al mes. En este caso, la empresa ofrece el 80% del valor generar de los exámenes y demás procedimientos necesarios y el empleado se hace responsable del 20% restante.

Se conoció que los empleados que disfrutaban de este chequeo médico, están satisfechos por el impacto positivo que representa este beneficio en la economía familiar y en el bienestar personal; disminuye costos en salud y minimiza posibles riesgos del estado de salud que presente el colaborador.

*Gimnasio:* los colaboradores que se benefician del gimnasio son los roles de gestión, dirección y alta dirección. En este caso se tiene una alianza con las empresas Bodytech y Fitness Gym en la ciudad de Buenaventura. Como los demás beneficios, estos deben cumplir con una política la cual es que la persona decide en qué gimnasio desea inscribirse, de acuerdo con los convenios que se tengan y de las categorías, tarifas y cercanía. El beneficio es del 50% del valor del plan que escoja con un tope del 10% del SMLV; se le descuenta al empleado el porcentaje restante a través de la nómina según acuerdos que se realizan con el empleado y la empresa.

*Educación:* Es un beneficio altamente valorado por los empleados. De acuerdo con las entrevistas, vincularse a procesos educativos y poder finan-

ciarlos constituye una oportunidad de crecimiento profesional y la posibilidad de ascenso dentro de la empresa. En su opinión, el acceso a este beneficio incrementa el sentido de pertenencia y la motivación del empleado.

Pueden acceder a él los roles de gestión, dirección y alta dirección y se hace extensivo a los hijos. Funciona de la siguiente manera: el empleado tiene la opción de escoger libremente la universidad –siempre que esté avalada por el Ministerio de Educación– y el programa de formación de su preferencia. La Empresa otorga hasta 4 SMLV, salario mínimo legal vigente, los cuales son abonados al momento que el empleado presente su certificado de notas con un promedio igual o superior a tres punto cinco (3.5) junto con el recibo de matrícula correspondiente a cada semestre.

*Matrimonio o nacimiento:* el beneficio se le otorga al colaborador frente a los eventos de nacimiento o matrimonio; para el beneficio de matrimonio es necesario presentar copia del registro de matrimonio y copia de documentos de identificación de su pareja. Por otra parte, para tener acceso al beneficio de nacimiento, es necesario presentar copia del registro civil del niño (a) o el certificado de nacido vivo.

La Empresa otorga medio SMLV una sola vez en el caso de matrimonio y una vez al año por nacimiento de hijo. Aplica para los roles de base, operativo, gestión, dirección y alta dirección; los colaboradores de base y operativo, de acuerdo con el acercamiento que se tuvo con ellos frente a este beneficio, refieren sentirse a gusto ya que les disminuye costos en eventos que consideran son importantes, de igual manera, motivan al empleado a permanecer en la Empresa.

*Póliza de vida:* A este beneficio tienen acceso todos los roles, desde el operativo hasta los de alta gerencia. La póliza cubre el riesgo de muerte por cualquier causa de las personas amparadas, incluyendo homicidio, terrorismo y fallecimiento por SIDA no preexistente, ocurrido durante la vigencia de cada riesgo en la póliza; el suicidio se cubre después de un año de haber contratado la póliza de seguros; amparo de incapacidad total y permanente amparo de enfermedades graves.

El beneficio cubre el 100% del valor de la póliza; el trabajador debe entregar diligenciada la solicitud para seguro colectivo. Este beneficio se realiza por medio de la empresa de seguros Mapfre; los colaboradores expresan sentirse

a gusto con este beneficio ya que garantiza su bienestar y el de su familia en caso de situaciones riesgosas para su vida.

*Póliza de vehículos:* este va dirigido a los roles de gestión, dirección y alta dirección. La Empresa cubre el 30% del valor de la póliza, con un tope de medio SMLV; aplica para un solo vehículo a nombre del empleado o cónyuge; esto aplica para automóvil, motocicleta, camioneta, campero. Los colaboradores exponen que este beneficio es una gran ayuda en la parte económica, al mismo tiempo que se observa el interés de la empresa por tener a sus trabajadores protegidos en todo momento.

*Club:* por último, pero no menos importante, dentro del programa de *Remuneración Emocional* está el club, del cual se benefician los roles de dirección y alta dirección. Este consiste en el derecho al aprovechamiento de todos los servicios que ofrece el club (golf, tenis, esquí náutico, raquetas indoor, gimnasio, entre otras actividades recreativas para toda la familia). Para este beneficio, se tiene una alianza con el Club Serrezuela Country Club, en donde los colaboradores dicen sentirse a gusto ya que les permite realizar actividades de recreación y la oportunidad de compartir estas actividades en familia.

Los anteriores son los beneficios incluidos en el programa de *Remuneración Emocional* sobre los cuales, en términos generales, los empleados expresan estar altamente satisfechos, tanto por el hecho de tener acceso a ellos como por la calidad de los mismos.

### 2.3. RESULTADOS DEL PROGRAMA “REMUNERACIÓN EMOCIONAL” EN EL 2014

La Tabla a continuación muestra el número de beneficiarios y la inversión realizada por la Compañía en cada uno de los *ítems* del programa RE durante el 2014. Destacan los siguientes datos: el beneficio al que acceden un mayor número de empleados es la póliza de vida y al que menos acceden es al de matrimonio, aun cuando aplica para todos los roles. En relación con los costos que reporta para la Compañía, la inversión más grande se hace en medicina prepagada, a la cual no tienen acceso todos los roles; y la menor inversión se hace en el beneficio por matrimonio y seguro vehicular.

TABLA 10  
DATOS SOBRE RESULTADOS DEL PROGRAMA EN 2014

Beneficios otorgados año 2014		
Tipo de beneficio	Cantidad	Monto
Medicina prepagada	6.369	\$ 576.387.451
Chequeo médico ejecutivo	39	\$ 34.084.287
Seguro de vehículo	102	\$ 11.778.839
Póliza de vida	33.374	\$ 74.767.500
Póliza exequial	14.990	\$ 51.647.700
Beneficio educativo	104	\$ 153.535.025
Beneficio de gimnasio	448	\$ 28.993.705
Clubes sociales	54	\$ 65.332.040
Beneficio de matrimonio	33	\$ 10.164.000
Beneficio de nacimiento	125	\$ 38.500.000
Total	55.638	\$ 1.045.190.547

Fuente: O. Fragozo (Comunicación personal 13 de marzo de 2015). Documento *Buena práctica de Remuneración Emocional*.

#### 2.4. IMPACTOS DEL PROGRAMA “REMUNERACIÓN EMOCIONAL” SOBRE LOS COLABORADORES Y LA EMPRESA

La Tabla a continuación muestra los impactos positivos que el programa RE genera para la Compañía y para el empleado.

TABLA I I  
IMPACTOS POSITIVOS DEL PROGRAMA RE

Impactos económicos y sociales del programa Remuneración Emocional para la empresa y para los empleados		
	Social	Económico
Empresa	Buena reputación	Mejoras en la productividad
	Capital humano motivado y con sentido de pertenencia	
	Trabajo en equipo	Rentabilidad
	Buenas relaciones laborales	
	Contribución de las labores enfocadas a la responsabilidad social de la empresa	Disminución en la rotación del personal
Empleados	Crecimiento profesional lo que le permite ascensos en la empresa	Disminución de costos en eventos importantes como: matrimonio, nacimiento, fallecimiento de miembros de la familia, salud, educación, seguridad de bienes y actividades de recreación y entretenimiento
	Mejoras en la calidad de vida del colaborador y de su familia	
	Bienestar en aspectos como la salud y la seguridad	

Fuente: Elaboración propia.

El ejercicio permite corroborar que este tipo de programas generan ganancias para las dos partes, empresa y empleado; pues en términos generales los beneficios otorgados aumentan la calidad de vida del empleado y mejoran tanto el clima laboral como las relaciones internas, la eficiencia y el sentido de pertenencia. Por ello, este tipo de programas constituyen una apuesta estratégica de la Compañía.

### 3. LECCIONES DEL CASO

#### 3.1. FACTORES DE ÉXITO

El proceso de documentación y sistematización desarrollado sobre este caso, permitió identificar los siguientes factores de éxito:

- Definición de políticas de calidad, las cuales direccionan la gestión de la Empresa en su totalidad, incluidos los programas de responsabilidad social.

- Existencia de planes de desarrollo en apoyo de las políticas que establece la empresa y que permiten llevar a cabo acciones coherentes con las necesidades de sus empleados.

- Creación de un área de responsabilidad social en la Empresa con una misión específica, con personal de dedicación exclusiva al desarrollo de su misión. Dicha Área busca y contribuye a fortalecer un vínculo efectivo con la parte social y ambiental, así como al buen clima laboral. El área de RS permite la ejecución de acciones eficientes enfocadas a la gestión del logro y de sus diferentes grupos de interés.

- Asignación presupuestal anual concreta para el programa de *Remuneración Emocional*.

- Reconocimiento por parte de la gerencia de que la inversión realizada en el programa de RE genera retornos para la Compañía, representados en el compromiso, responsabilidad, desempeño y productividad por parte de los empleados.

- La integración de programas de bienestar, orientados al capital humano de la Empresa, que fortalecen su estrategia de responsabilidad social.

#### 3.2. OPORTUNIDADES DE MEJORA

Tras la reflexión realizada sobre el programa *Remuneración Emocional* en Conalvías, se proponen las siguientes oportunidades de mejora para el proyecto, con el fin de fortalecerlo.

- Equidad en los beneficios. Tal y como se evidenció a lo largo de la sistematización del programa de RE, los beneficios se otorgan según el rol que se tiene dentro de la Compañía. Sobre este aspecto, se sugiere ampliar la cober-

tura de los beneficios a los roles de base y operativo en donde se concentra el mayor número de empleados y cuyo ingreso es el menor dentro de las escalas salariales que se manejan. Lo anterior permitirá reducir la desigualdad en la distribución de los beneficios entre roles y, en consecuencia, contribuye a la reducción de la inequidad social, uno de los problemas mayores que enfrenta la sociedad colombiana.

– Intensificación de los espacios para conocer el nivel de satisfacción y estado en que se encuentran los trabajadores con los beneficios. Con el fin de sistematizar y analizar la información sobre la percepción que tienen los colaboradores sobre el programa de RE, se propone realizar actividades enfocadas a conocer expectativas y sugerencias, en forma tal que, con base en dichas expectativas, la Compañía pueda potenciar el impacto de las inversiones o redireccionarlas, cuando sea el caso.

– Fortalecimiento de herramientas que permitan evaluar el programa RE. Conalvías actualmente evalúa el programa mediante encuestas del clima laboral, entre otros instrumentos; sin embargo, es importante reevaluar las metodologías con el fin de obtener resultados que permitan generar planes de acción para minimizar eventuales riesgos del programa.

– Concentración de los beneficios en un menor número de temas. Las evaluaciones anteriores permitirían identificar la pertinencia de agrupar y seleccionar los beneficios con el propósito de lograr mayores impactos.

## CONCLUSIONES

El programa *Remuneración Emocional* es una iniciativa que planteó Conalvías con el fin de garantizar la permanencia de su equipo de trabajo y evitar la rotación del personal. El desarrollo del estudio de caso permitió constatar que se trata de una práctica positiva, por cuanto los resultados son bondadosos tanto para la Compañía como para los empleados, pues, efectivamente, las entrevistas realizadas permitieron constatar un alto nivel de satisfacción por parte de los mismos que se traduce en compromiso, lealtad, sentido de pertenencia e identidad, metas deseadas por Conalvías. Así mismo, el programa ha permitido el desarrollo de competencias por parte de los colaboradores

que se traducen en un incremento de la productividad del negocio y de una mejoría en el clima laboral de la Empresa.

De otra parte, el estudio de caso permite identificar un reto importante relacionado con superar la presente inequidad en la asignación de los beneficios por roles. Para que esta práctica sea mayormente exitosa se requiere, principalmente, que todos los roles se beneficien de todos los beneficios, lo cual implicaría, por supuesto, mayores costos para la Empresa. Ahora, si este fuera un problema insuperable, se propone disminuir costos a partir de la priorización de beneficios, mateniendo aquellos que, o bien tienen más valoración por parte de los empleados, o bien constituyen apoyos básicos y no necesariamente aquellos que constituyen “servicios privilegiados” como pueden ser la medicina prepagada, el chequeo médico, o el gimnasio, por ejemplo.

Respecto al estudio de caso desarrollado se logró conocer como Conalvías, a partir de un programa de bienestar, *Remuneración Emocional*, ha contribuido en la mejora de calidad de vida de sus colaboradores, lo cual ha repercutido en la disminución en la rotación del personal y el nivel motivacional de sus colaboradores; incidiendo esto en su responsabilidad social. Sin embargo, para su mejoramiento se plantea aplicar nuevas herramientas de evaluación, comunicación, distribución equitativa de los beneficios, manejo de presupuesto, con el fin de hacerlo más impactante y sostenible.

Finalmente, se concluye que el programa de *Remuneración Emocional* podría clasificarse, de acuerdo con las modalidades de responsabilidad social planteadas en la introducción de este libro, como un *negocio responsable*, ya que trabaja sobre los ejes social y económico de la sostenibilidad, las acciones emprendidas se dirigen a un grupo de interés interno de la organización, se financia con recursos propios y la inversión se realiza con una expectativa de retorno, traducida en la mayor productividad por parte de los empleados.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Conalvias (2014). Comunicación de Progreso 2014, en: [www.conalvias.com/images/RS/comunicacion\_progreso\_2014.pdf].

Revista Semana. (2014, abril 28). Peldaño tras peldaño. *Revista Semana*, en: [www.semana.com/especiales/articulo/peldano-tras-peldano/257271-3].

Gaviria, M., Moncada, M. C. y Salinas, R. (2015) Entrevista realizada al señor Obed Fragozo, director sénior del Área Responsabilidad Social Empresarial el 02 de junio de 2015.

Gaviria, M., Moncada, M. C. y Salinas, R. (2015) Entrevista realizada a la señora Mónica Avendaño, jefe de Remuneración Emocional de la Dirección de Gestión Humana el 11 de agosto de 2015.

Fragozo, O. (Comunicación vía e-mail, 16 de marzo, 28 de abril, 18 de junio, 21 de septiembre y 10 de noviembre de 2015) Informes sobre “Buena Práctica de Remuneración Emocional”.

Pérez Hoyos, O. I. (2014). *Metodología para la elaboración de estudios de caso cualitativos en responsabilidad social empresarial*, Bogotá: Universidad Externado de Colombia.