

PROYECTO DE GRADO
DISEÑO, DESARROLLO E IMPLEMENTACION DE UN
ESQUEMA DE RECONVERSION DE LAS
PRESTACIONES EXTRALEGALES PARA EL
GRUPO EMPRESARIAL COOMEVA

LUIS FERNANDO SANDOVAL MANRIQUE
JUAN FERNANDO GASTELLANOS SANDOVAL



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y ECONOMICAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
SANTIAGO DE CALI

2008

PROYECTO DE GRADO: "DISEÑO, DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN ESQUEMA
DE RECONVERSIÓN DE LAS PRESTACIONES EXTRALEGALES PARA EL GRUPO
EMPRESARIAL COOMEVA"

LUIS FERNANDO SANDOVAL MANRIQUE

JUAN FERNANDO CASTELLANOS SANDOVAL



UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2008



PROYECTO DE GRADO: "DISEÑO, DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN ESQUEMA
DE RECONVERSIÓN DE LAS PRESTACIONES EXTRALEGALES PARA EL GRUPO
EMPRESARIAL COOMEVA"

LUIS FERNANDO SANDOVAL MANRIQUE

JUAN FERNANDO CASTELLANOS SANDOVAL

Trabajo de Grado para optar por el Título de Maestría en Administración

Director:

Juanita Cajiao Sáenz

Directora Programa Desarrollo Organizacional

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2008

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Entregado en la Ciudad de Cali, el día 26 de Octubre de 2008.

A mis padres Oscar y Lucy, por la formación y educación brindada en hacer de sus hijos personas de bien.

A mi esposa Meyver, que con su amor, dedicación y apoyo me ha animado a obtener este logro.

A David y Eliana, por el ejemplo que me han dado con su dedicación, compromiso y responsabilidad.

A mis sobrinos, para seguir animándolos en que estudien lo que más les guste.

Luis Fernando Sandoval Manrique.

A Paola, por su ternura, paciencia, compañía y demás expresiones de amor incondicional.

A mis padres, porque apoyados en hombros de gigantes la satisfacción y la tranquilidad se hicieron alcanzables.

A mi empresa y mis compañeros, quienes con sus expectativas impulsan cada día un mejor futuro para todos nosotros.

Juan Fernando Castellanos Sandoval.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos:

A Coomeva, por el apoyo en términos de tiempo y recursos financieros, que permitieron la participación en la Maestría de Administración. Así mismo por permitirnos realizar un trabajo académico y práctico para beneficio de todos sus colaboradores.

Al Gerente General Corporativo de Coomeva, Doctor Alfredo Arana Velasco, por su entendimiento de la importancia que el tema tiene para la organización en el mediano y largo plazo, así como el alto nivel de compromiso y responsabilidad frente a los colaboradores y las empresas del Grupo Coomeva.

A los directivos, compañeros y colaboradores el Grupo Empresarial Coomeva, quienes con sus comentarios y aportes enriquecieron el contenido del modelo propuesto en ésta tesis.

A nuestra directora de tesis por los lineamientos, aportes y sugerencias recibidas, las cuales nos permitieron afianzar el sustento conceptual de este trabajo y su alineación con la propuesta práctica.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. ALCANCE O DELIMITACIÓN	3
3. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS	4
3.1 OBJETIVO GENERAL	4
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
4. MARCO TEÓRICO	5
4.1 LAS ACTITUDES	5
4.2 SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	6
4.3 LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	7
4.4 TEORÍA DE FACTORES DE HERZBERG	8
4.5 TEORÍA DE LA EQUIDAD	9
4.6 RELACIÓN ENTRE TEORÍA DE LA EQUIDAD Y JUSTICIA ORGANIZACIONAL	10
4.7 LA REMUNERACIÓN	11
4.8 LAS PRESTACIONES A LA CARTA	11
5. EL GRUPO EMPRESARIAL COOMEVA, SU ESTRATEGIA Y LA GESTIÓN HUMANA	15
5.1 DESCRIPCIÓN DEL GRUPO EMPRESARIAL COOMEVA	15
5.2 LA ESTRATEGIA DE COOMEVA	17
5.3 LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN HUMANA EN COOMEVA	19
5.3.1 ALINEACIÓN DE ESTRATEGIA, CULTURA Y ESTRUCTURA	19
5.3.2 MODELO DE GESTIÓN HUMANA EN COOMEVA	22
5.4 LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA EN COOMEVA	24
5.4.1 EL PROCESO DE GESTIÓN DE LA RETRIBUCIÓN	25
6. PROGRAMA DE RECONVERSIÓN DE PRESTACIONES EXTRALEGALES	27
6.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE PROGRAMAS DE PRESTACIONES EXTRALEGALES EN COLOMBIA	27
6.2 CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROGRAMA PARA COOMEVA	28
6.3 ETAPAS DEL PROGRAMA Y CRONOGRAMA	29
6.4 ETAPA 1: DIAGNÓSTICO	30
6.4.1 VALIDACIÓN DE ALINEACIÓN DEL MODELO ACTUAL FRENTE A ESTRATEGIA RETRIBUTIVA	30
6.4.2 ANÁLISIS Y COSTEO DE LAS PRESTACIONES EXTRALEGALES ACTUALES	32
6.4.3 ANÁLISIS DEMOGRÁFICO Y EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN	32
6.5 ETAPA 2: DISEÑO DEL NUEVO PROGRAMA	34

6.5.1	ANÁLISIS DE MEJORES PRÁCTICAS DEL MERCADO	34
6.5.2	VALORACIÓN ECONÓMICA DEL NUEVO MODELO	36
6.5.3	DEFINICIÓN DE CRITERIOS DE DISTRIBUCIÓN DE CUPOS	38
6.5.4	DISEÑO DEL NUEVO PROGRAMA DE PRESTACIONES EXTRALEGALES	39
6.5.5	ANÁLISIS DE IMPACTO JURÍDICO LABORAL	41
6.5.6	DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	44
6.6	ETAPA 3: IMPLEMENTACIÓN	46
6.6.1	CRONOGRAMA	46
6.6.2	FORMACIÓN DEL EQUIPO LÍDER	48
6.6.3	INFORMACIÓN A GRUPOS PRIMARIOS Y GRUPOS FOCALES DE COLABORADORES.	48
6.6.4	DIFUSIÓN A COLABORADORES	49
6.6.5	SEGUIMIENTO A LOS RESULTADOS	50
7.	CONCLUSIONES	52
8.	RECOMENDACIONES	53
9.	BIBLIOGRAFÍA	54

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Factores Motivadores y de Higiene de Herzberg.	8
Figura 2: Relación entre Equidad y Tipos de Justicia Organizacional.	11
Figura 3. Mapa Estratégico Coomeva.	18
Figura 4. Modelo Vectores de la Cultura.	19
Figura 5. Diagnóstico de la Distribución General de Orientaciones Culturales.	20
Figura 6. Ciclo de vida del Colaborador.	23
Figura 7. Procesos de Gestión Humana.	24
Figura 8. Distribución de la Compensación Promedio de un Colaborador.	26
Figura 9. Evolución de la Compensación Total en Colombia.	27
Figura 10. Causas para implementar planes de Prestaciones Extralegales.	28
Figura 11. Etapas y Cronograma del Proyecto.	29
Figura 12. Programas de Prestaciones Extralegales por Empresa y categorización.	30
Figura 13. Encuesta de Satisfacción, Subfactor Prestaciones Extralegales.	31
Figura 14. Costo del Modelo Actual de Prestaciones Extralegales.	32
Figura 15. Distribución Demográfica de la Población.	33
Figura 16. Evaluación de Satisfacción del Programa Actual.	34
Figura 17. Prestaciones Extralegales más frecuentes en el mercado colombiano.	35
Figura 18. Características de Prestaciones en el mercado y en el Grupo Coomeva.	36
Figura 19. Costo Actual Prestaciones Extralegales.	37
Figura 20. Impacto Económico (2009) en el sistema de Prestaciones Extralegales.	38
Figura 21. Distribución del Nuevo Cupo de Prestaciones Extralegales.	39
Figura 22. Nuevo Programa de Prestaciones Extralegales.	40
Figura 23. Prestaciones Extralegales diseñadas en el Nuevo Programa.	41
Figura 24. Aspectos Legales de la modificación al Sistema de Prestaciones.	42
Figura 25. Material Comunicaciones para Difusión a Colaboradores.	45
Figura 26. Cronograma Etapa de Implementación.	47

1. Introducción

El Grupo Empresarial Coomeva, con una trayectoria en el mercado de 44 años y 14 empresas que lo conforman, viene adelantando desde el año 2002 un rediseño de la orientación para el proceso de Gestión de la Retribución, y los subprocesos y herramientas que lo soportan, incluyendo el rediseño de las estructuras de compensación fija (salario) en 2002, la implementación del esquema de 'desalarización' en 2003, luego en los pagos ligados a productividad, migrando de herramientas como bonificaciones hacia sistemas de compensación variable en 2007, y finalmente llegando a revisar el sistema de prestaciones extralegales en 2008.

Dentro del diagnóstico necesario para fijar cursos de acción se tuvieron en cuenta evidencias que constituyen efectos o síntomas de un problema anterior en la cadena de procesos. Dentro de éstos síntomas, vemos: (a) Niveles de inversión importante para todo el grupo empresarial, pero muy diferentes entre lo que cada empresa brinda para sus colaboradores, ejemplo de esto existen empresas que conceden a sus colaboradores beneficios anuales por 65.000 pesos, mientras que otras pueden conceder 6.500.000 pesos. (b) Bajos resultados en la encuesta de satisfacción a colaboradores, especialmente en el factor que mide puntualmente la parte de Prestaciones Extralegales, en el cual las últimas mediciones realizadas en 2005 y 2007 muestran la correlación directa entre estos dos argumentos (Satisfacción e inversión), donde las menores calificaciones obtenidas, puntajes desfavorables entre 60 y 70% se obtienen en las empresas con menor inversión, contrario a las calificaciones entre 70 y 80% en las empresas con mayor inversión. (c) Cualitativamente se encuentra que los colaboradores no tienen en su marco mental el aporte que las empresas realizan por los conceptos extralegales, sino que al preguntar sobre el devengo real percibido, normalmente se remiten solo a lo que constituye salario. (d) Alto nivel de solicitudes de traslado de colaboradores entre empresas, del cual el 95% fluye de las que tienen menos prestaciones a las que tienen mayor volumen de inversión, aunado a un número representativo, superior al 50% de retiros de la organización por factores asociados a la remuneración.

Considerando estos factores internos, no menos importante es revisar los exógenos, donde en un ambiente cada vez más competitivo, las empresas requieren el diseño de modelos de retribución económica, donde estos factores adicionales a las prestaciones de ley o 'extralegales' (primas, bonificaciones, auxilios, créditos), son un complemento importante a la política salarial, orientada a retener el talento humano clave, bajo las mejores condiciones de costo y eficiencia administrativa.

Todo lo anterior, haciendo el análisis causa - efecto indica que el problema generador de los síntomas reside en el proceso de 'gestión de la retribución' y especialmente en el subproceso de 'prestaciones extralegales', por lo cual se establece la necesidad de intervención teniendo en cuenta las mejores prácticas de mercado, nacionales e internacionales, que sobre éste tipo de esquemas aseguran un desarrollo e implementación exitosa, como por ejemplo incluir la participación de los colaboradores en la escogencia de sus propias prestaciones, a partir de un listado básico diseñado por la empresa, según las características de la población de colaboradores que hacen parte de la organización: Perfil impositivo, ciclo de vida, y demás factores, además de tener en consideración la legislación laboral vigente, alineando así el impacto deseado y la satisfacción de éste público de interés.

Aunando todo lo anterior solo resta ser explícitos en que es voluntad del nivel Ejecutivo del Grupo Empresarial, contar con un esquema homogéneo de prestaciones, que aumente la satisfacción de los colaboradores, que esté alineado con la estrategia de retribución en general y de retención de talento clave en particular, y que sea sostenible en el tiempo, teniendo en cuenta las mejores prácticas de mercado, permitiendo conservar solo diferencias en cuantías de inversión según el sector de servicios (y sus respectivas estructuras de costos) en el cual se desarrolle cada empresa.

2. Alcance o Delimitación

Este trabajo incluye el análisis de las prestaciones extralegales actuales de las Empresas del Grupo Coomeva y el diseño e implementación de la nueva propuesta para: Coomeva, Coomeva Financiera, Coomeva EPS, Coomeva Medicina Prepagada, Clínica Farallones, Hospital en Casa, Corporación Coomeva para la Recreación y la Cultura, Turismo Coomeva Agencia de Viajes, Club Campestre los Andes, Los Olivos Sercofun, Coomeva Servicios Administrativos, Fondo de Empleados de Coomeva, Fundación Coomeva, Induguadua.

Su Localización Geográfica está circunscrita principalmente a los municipios de Armenia, Barrancabermeja, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Buenaventura, Buga, Cali, Cartagena, Cartago, Cúcuta, Florencia, Ibagué, Manizales, Medellín, Montería, Mushaisa, Neiva, Palmira, Pamplona, Pasto, Pereira, Popayán, Puerto Asís, Quibdó, Rionegro, Santa Marta, Santander de Quilichao, Sincelejo, Soacha, Sogamoso, La Tebaida, Tulúa, Tumaco, Tunja, Urabá, Valledupar, Villavicencio y Yopal, aunque algunas empresas tienen pequeños puntos de atención en municipios más alejados.

La población a intervenir es cercana a los 9,000 colaboradores, y se realizará dentro del segundo semestre de 2008.

El trabajo adicionalmente estará delimitado dentro de la relación entre la retribución por prestaciones extralegales y la satisfacción laboral, sin incluir el impacto que dicha intervención tenga sobre el desempeño de los colaboradores.

3. Objetivos Generales y Específicos

3.1 Objetivo General

Fortalecer el esquema retributivo en el Grupo Coomeva incidiendo positivamente en la satisfacción de sus colaboradores, mediante el diseño, desarrollo e implementación de un sistema de Prestaciones Extralegales que minimice la diferenciación por este concepto entre las empresas que lo conforman, fomentando la alineación de este esquema y la retención del talento, generando mayor percepción de competitividad en el paquete de compensación, balanceando la inversión con criterio de equidad y la sostenibilidad económica de las empresas.

3.2 Objetivos Específicos

- Identificar la Situación Actual para el esquema de Prestaciones Extralegales
- Alinear el sistema de Prestaciones Extralegales, frente a la estrategia de la organización y su derivación a la estrategia retributiva como apoyo a la satisfacción de los colaboradores.
- Definir el nuevo esquema de Prestaciones, según su adaptabilidad a rasgos demográficos, la tendencia a mejorar la calidad de vida de los colaboradores, y construir capital social para la comunidad.
- Establecer el cupo personal, según criterios de sostenibilidad futura, y las teorías de la equidad y las expectativas.
- Validar lo anterior frente a las mejores prácticas del mercado para atraer y retener talento clave.
- Solicitar la participación del colaborador en la definición de su esquema individual según las opciones que generen impacto en su calidad de vida.
- Integrar información de diferentes áreas: jurídico, sistemas, contabilidad y comunicaciones internas.

4. Marco Teórico

4.1 Las Actitudes

Siendo la satisfacción laboral una actitud de las personas frente a una situación particular, su entendimiento se constituye en un primer paso para construir el marco conceptual que da soporte a la propuesta de compensación: "Las actitudes son enunciados de evaluación –ya sean favorables o desfavorables con respecto a los objetos, a la gente o a los eventos. Reflejan cómo se siente uno acerca de algo. Cuando digo 'me gusta mi trabajo', estoy expresando mi actitud acerca del trabajo. No son las mismas que los valores, pero ambos están interrelacionados. Los tres componentes de una actitud son: cognición, afecto y comportamiento"¹.

"El componente cognoscitivo o informativo de una actitud consiste en las creencias y la información que la persona tiene sobre el objeto, sin importar si empíricamente es real o correcta"². Ejemplo de la primera es que un supervisor considera que un proceso de formación para que el trabajador conduzca un proceso en particular, debe durar 4 semanas, mientras que en la práctica un trabajador promedio lo puede lograr en tan solo 4 días. En este caso es la información que el supervisor utiliza como base para tener la actitud hacia la formación.

El componente emocional o afectivo incluye los sentimientos o el afecto de la persona, positivo, neutro o negativo, hacia un objeto o situación. Ejemplo de esto puede ser que en casi todos los empleos relacionados con servicios se les exige a los empleados que expresen en las relaciones interpersonales, emociones distintas a las que sienten de manera natural, lo cual al igual que otras labores habituales físicas o mentales, la labor emocional puede hacer mella en el agotamiento.

¹ Robbins, Stephen P., Comportamiento Organizacional. p 71.

² LUTHANS, Fred. Comportamiento Organizacional. p 137

El componente conductual hace referencia a las tendencias de una persona a comportarse de manera específica hacia el objeto, es este el único componente de las actitudes que puede ser observado por un tercero de manera directa, los componentes cognoscitivo y afectivo de las actitudes solamente pueden inferirse a partir de los comportamientos observados.

4.2 Satisfacción en el trabajo

“La satisfacción en el trabajo se define como una actitud general del individuo hacia su trabajo”³. Recordemos que el trabajo de una persona es mucho más que las actividades obvias de ordenar documentos, esperar clientes o manejar un camión. Los trabajos requieren la interacción con los colegas y los jefes, seguir las reglas y las políticas organizacionales, cumplir los estándares de desempeño, vivir con condiciones de trabajo que a menudo son inferiores a lo ideal, y otras cosas similares. Esto significa que la evaluación de un empleado de cuán satisfecho o insatisfecho está con su trabajo es una suma compleja de un número de elementos discretos de trabajo.

Los dos métodos más ampliamente utilizados para la medición de la satisfacción laboral son la escala global única y la calificación de la suma formada por numerosos factores del trabajo. El primer método consiste en que los individuos responden a una pregunta semejante a ésta: “Considerando todo, ¿cuán satisfecho estás con tu trabajo?”. El otro método identifica los elementos clave y pregunta a los empleados acerca de sus sentimientos sobre cada uno.

Según Locke⁴, los siguientes factores a medir se especifican como las principales influencias en la satisfacción, continuando vigentes según meta - análisis realizados:

³ Robbins, Stephen P., Op Cit., p 72.

⁴ Locke, E.A. The Nature and Cause of Job Satisfaction. M.D. Dunnette Ed., Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand Mc Nally, Chicago, 1976. p 1300.

- “El trabajo mismo: El grado en que el empleo proporciona al individuo oportunidades de aprendizaje o la oportunidad de aceptar responsabilidades.
- El Pago: El monto de la remuneración financiera que se recibe y el grado en el que ésta se considera equitativa respecto a la de los demás. Dado el alcance de éste trabajo queremos enfocarnos en el factor de recompensas justas.
- Oportunidades de promoción: Oportunidades de progreso.
- Supervisión: Habilidades del jefe para proporcionar asistencia al comportamiento.
- Colegas: Grado en el que los compañeros de trabajo son técnicamente competentes y socialmente solidarios”⁵

Como dice Luthans⁶, la satisfacción laboral de los empleados, es un resultado deseable ya que tiene por lo menos dos consecuencias directas y benéficas para la organización, como la disminución de la rotación y la disminución del absentismo; aunque continúa el debate sobre la validez de la teoría que predica que el incremento en la satisfacción ocasiona una mejora en el desempeño.

4.3 La Motivación en el Trabajo

Definiremos la motivación en el trabajo como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”⁷. Como la motivación general concierne al esfuerzo hacia cualquier meta, estrecharemos el enfoque hacia las metas organizacionales. La motivación comprende tres dimensiones básicas, la dirección, la intensidad y la persistencia. Adicionalmente podemos encontrar las metas organizacionales y las necesidades.

El elemento esfuerzo es una medida de la intensidad de la motivación. Cuando alguien está motivado se dedica con ahínco al logro de su meta. Una necesidad insatisfecha

⁵ LUTHANS, Fred. Op. Cit., p 142.

⁶ Ibid.

⁷ Robbins, Stephen P., Op Cit., p155.

crea tensión que estimula (direcciona) el impulso dentro del individuo. Los impulsos generan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas particulares que, si se logran, satisfarán la necesidad y favorecerán la reducción de la tensión. Para aliviar la tensión se ejerce un esfuerzo de manera permanente. Mientras más grande sea la tensión, más grande será el nivel de esfuerzo. Si el esfuerzo conduce a la satisfacción de la necesidad, la tensión se reduce.

Dentro del objeto del presente trabajo se considera importante mencionar las teorías de motivación laboral con mayor relación con el tema, sean aportantes positivos o posibilidades de crítica al modelo planteado.

4.4 Teoría de Factores de Herzberg

Herzberg menciona que los factores que producen satisfacción (motivadores) se relacionan con el contenido laboral y los que causan insatisfacción (higiénicos) se relacionan con el contexto laboral, aunque estos últimos no conducen a la satisfacción sino que son la base necesaria para la motivación. "Solo un empleo desafiante, que ofrece los factores motivadores antes mencionados, motivará al personal"⁸.

Factores de Higiene	Factores Motivadores
<ul style="list-style-type: none"> - Política y administración de la empresa. - Supervisión y aspectos técnicos. - Salarios. - Relaciones Interpersonales. - Condiciones Laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Logro. - Reconocimiento, - Trabajo estimulante. - Responsabilidad. - Avance.

Figura 1: Modelo de Factores Motivadores y de Higiene de Herzberg.
Fuente: Adaptado de Whitsett D.A. y Winslow E.K. Análisis de Estudios Críticos sobre la Teoría de Higiene y Motivación. 1967, pp 391 – 415.

⁸ LUTHANS, Fred. Op. Cit., p 171.

“Esta teoría tiene contradictores dentro de la parte académica por simplificar excesivamente las complejidades de la motivación laboral, igualmente por la muestra poblacional utilizada para generar su teoría, dado que los factores motivadores pueden entregar conclusiones diferentes al comparar diferentes grupos de personas, por edad, o factores extrínsecos que no se mantienen bajo control, incluido la percepción de que factores como el pago, produce tanto satisfacción como herramienta de logro y reconocimiento, o como insatisfacción si no es suficientemente alto. Hallazgos que no justifican la interpretación estricta de la teoría de los dos factores”⁹.

4.5 Teoría de la Equidad

Los empleados hacen comparaciones sobre sus aportaciones individuales al trabajo y lo que obtienen en relación con los demás. Percibimos lo que obtenemos de una situación de trabajo [compensación] en relación con lo que ponemos en él [aporte], y luego comparamos el cociente compensación-aporte con el de los demás. Si percibimos que nuestra razón es igual a la de aquellos con quienes nos comparamos, se dice que existe un estado de equidad; percibimos nuestra situación como justa –la justicia prevalece. “Cuando vemos que la razón es desigual, experimentamos tensión de equidad”¹⁰. J. Stacy Adams ha propuesto que este estado de tensión negativa proporciona la motivación para hacer algo que la corrija.

El referente que un empleado selecciona agrega complejidad a la teoría de la equidad. La evidencia indica que el referente escogido es una variable importante en ésta teoría.

Los empleados podrían compararse con amigos, compañeros de trabajo, colegas en otras empresas o con empleos pasados que ellos mismos han tenido. El referente que escoja un empleado estará influenciado tanto por la información que éste tenga acerca de los referentes como también por lo atractivo de la referencia.

⁹ Ibid. p 173.

¹⁰ Robbins, Stephen P., Op Cit., p 171.

De acuerdo con la teoría de la equidad, cuando los empleados perciben una desigualdad, puede pronosticarse que tomarán una de estas opciones:

- Cambiar sus aportes: por ejemplo, no ejercer mucho esfuerzo.
- Cambiar sus productos: por ejemplo, los individuos que reciben una paga con base en el número de piezas realizadas pueden incrementar su salario al producir una mayor cantidad de unidades de menor calidad.
- Distorsionar las percepciones sobre uno mismo: por ejemplo, "solía pensar que trabajaba a un ritmo moderado pero ahora me doy cuenta de que trabajo mucho más duro que los demás".
- Distorsionar las percepciones sobre los demás: por ejemplo, "el trabajo de Juan no es tan bueno como pensaba".
- Escoger una referencia diferente: por ejemplo, "tal vez no gane tanto como mi cuñado, pero gano mucho más de lo que mi papá ganaba cuando tenía mi edad".
- Retirarse del campo: por ejemplo, renunciar al trabajo.

4.6 Relación entre Teoría de la Equidad y Justicia Organizacional

Los investigadores han tratado de ampliar la función de la teoría de la equidad, en forma de explicación de las actitudes y comportamientos de los colaboradores. Ello originó un tema de investigación denominado 'justicia organizacional', la cual refleja el grado que las personas perciben que se les trata, con justicia o no, en el trabajo. Ella tiene tres componentes:

"La justicia distributiva, refleja la equidad percibida en la asignación o distribución de los recursos o retribuciones. La de procedimientos define la equidad en las decisiones de asignación, mejorando positivamente las dos anteriores, cuando los empleados tienen participación en las decisiones que los afectan. La justicia interactiva hace referencia al aspecto interpersonal de la toma de decisiones, concretamente la justicia del comportamiento del tomador de decisiones, en términos de comunicar la verdad, tratar

con cortesía y respeto, eliminando sesgos personales y justificando sus decisiones, en el proceso mismo de la decisión”¹¹.

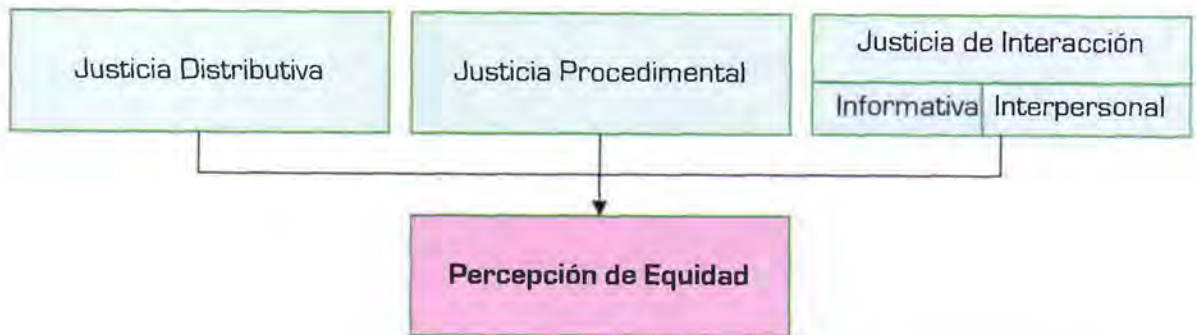


Figura 2: Relación entre Equidad y Tipos de Justicia Organizacional.
Fuente: LANDY, Frank J, CONTE Jeffrey M. Psicología Industrial. 2005. p 419.

También es importante hacer notar que mientras la mayor parte de la investigación sobre la teoría de la equidad o la justicia organizacional parece enfocarse en el salario, los empleados también las buscan en la distribución de otras recompensas organizacionales, como las prestaciones extralegales.

4.7 La Remuneración

Las empresas proporcionan recompensas a sus colaboradores con el fin de motivar su desempeño y estimular la lealtad y permanencia. Las recompensas organizacionales adquieren diversas formas, incluyendo el dinero (salario, bonos, incentivos por resultados), el reconocimiento y las prestaciones.

4.8 Las Prestaciones a la carta

¹¹ KINICKI, KREITNER. Comportamiento Organizacional: Conceptos, problemas y prácticas. p 171.

“Las prestaciones también son importantes, aunque no tienen tanta influencia como el salario, dado que la mayoría de los trabajadores ni siquiera saben cuánto reciben en dichas prestaciones. De otra parte la mayoría tiende a minimizarlas porque no comprenden su cuantioso valor monetario, sin embargo la investigación indica que si se da a los empleados, la posibilidad de elegir el tipo de prestaciones que prefieren en un paquete total, habrá un aumento significativo tanto de la satisfacción con las prestaciones, como de la satisfacción laboral en general”¹².

El dar a todos los empleados las mismas prestaciones implica dar por sentado que todos tienen las mismas necesidades. Por supuesto, creemos que esta suposición es falsa. Por ejemplo: Juan y Luis trabajan en Coomeva, pero ambos tienen necesidades muy distintas. Luis es casado, tiene dos hijos y una esposa que está en casa tiempo completo. Juan también es casado, pero su esposa tiene un trabajo y no tienen niños. Luis está interesado en obtener un buen plan médico y un seguro de vida suficiente para apoyar a su familia si él faltara. En contraste, Juan está más interesado en comprar un apartamento con su esposa antes de tener hijos.

Las prestaciones a la carta permiten a los empleados escoger entre un menú de opciones de prestaciones. La idea es permitir a cada empleado escoger un paquete que esté hecho a la medida de sus propias necesidades y situación. Esto permite dar vida a lo establecido por Kinicki en el numeral 4.2 del presente trabajo, sobre la ‘voz’ de los colaboradores.

“Los programas tradicionales de prestaciones fueron diseñados para el empleado típico de la década de los setenta; un hombre con una esposa y dos niños en casa. Hoy en día menos de 10% de los empleados [en Norteamérica] se ajustan a este estereotipo. Mientras que 25% de los empleados de la actualidad son solteros, una tercera parte

¹² LUTHANS, Fred. Op. Cit., p 108.

son familias con dos ingresos y sin niños”¹³. El caso colombiano será revisado dentro del capítulo 7.1.

Las prestaciones a la carta, sin embargo, sí satisfacen esas necesidades diversas. Una organización establece una cuantía de gastos para cada empleado, por lo general basada en algún porcentaje de su salario y entonces a cada prestación se le etiqueta con un precio. Las opciones podrían incluir planes médicos baratos con altos deducibles; planes médicos caros con bajos deducibles o sin ellos; cobertura auditiva, dental y ocular; opciones de vacaciones; incapacidad prolongada; una variedad de planes de ahorro y pensión; seguros de vida; planes de reembolsos por colegiatura de la universidad, y tiempo adicional de vacaciones. Los empleados entonces seleccionan las opciones de prestaciones hasta que ellos hayan gastado la cantidad de dinero de su cuenta.

Sobre las ventajas y desventajas de las prestaciones a la carta, para los empleados esta facilidad es atractiva, ya que pueden diseñar sus prestaciones y niveles de cobertura de acuerdo con sus propias necesidades. La mayor desventaja, desde el punto de vista del empleado, es que los costos de las prestaciones individuales a menudo suben, así que muy pocas de las prestaciones totales pueden ser compradas. Por ejemplo, los empleados de bajo riesgo mantienen el costo de los planes médicos para todo mundo. Conforme se les permite salirse, la población de alto riesgo ocupa un segmento mayor y los costos médicos se elevan. Desde el punto de vista de la organización, la buena noticia es que las prestaciones a la carta a menudo producen ahorros.

“Existe evidencia cada vez mayor de que estos programas estilo a ‘la carta’ aumentan la satisfacción y disminuyen la rotación”¹⁴. Sin embargo, las organizaciones también han descubierto que estos planes pueden ser algo costosos de administrar, porque hay diversos paquetes de prestaciones y alguien debe estar al tanto de lo que cada persona

¹³ Robbins, Stephen P, Op. Cit., p.204.

¹⁴ ALLISON E. Barber, RANDALL B. Dunham, y R.A. Formisano, The Impact of Flexible Benefits on Employers Satisfaction: A field Study. Vol. 45, 1002. p 55 – 57.

ha elegido. Además los empleados pueden hacer cambios en su paquete anualmente, lo que complica aún más las prestaciones, así como las implicaciones fiscales adicionales.

Por último, “parece que a los empleados les gustan las prestaciones estilo a la carta, no es seguro que siempre tomen decisiones racionales”¹⁵. Por ejemplo empleados jóvenes pueden decidir tratar solo asuntos inmediatos, ignorando necesidades de largo plazo.

En resumen, las prestaciones son un componente importante del sistema de recompensa organizacional. Por desgracia, puesto que son tan comunes y todo el mundo las recibe, su valor como recompensa para con frecuencia inadvertido. Las prestaciones se dan por sentado y se consideran un derecho, por lo que pueden llegar a convertirse en una recompensa hueca para el desempeño y la retención de los empleados. Dado lo anterior, cobran relevancia algunas intervenciones, en particular a nivel de la comunicación al interior de la organización, la que se convierte en un factor crucial para asegurar el impacto positivo de los sistemas de retribución en la satisfacción de los colaboradores.

¹⁵ BARRINGER, Melissa W, y MILKOVICH, George T. A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefit Plans: A Case of Human Resource innovations. *Academy of Management Review*, 1998. p 305 - 324.

5. El Grupo Empresarial Coomeva, su Estrategia y la Gestión Humana

5.1 Descripción del Grupo Empresarial Coomeva

Coomeva es una organización cooperativa de profesionales y sus familias que se asocian para satisfacer necesidades comunes, mediante la producción y obtención de bienes y servicios y la generación de oportunidades para su desarrollo. Con sede nacional en Cali, a Agosto 31 de 2008 cuenta con una población de 198.781 asociados, distribuidos en 25 departamentos del país, lo que significa una cobertura nacional que exige operar con el esquema de centralización de políticas y descentralización de operaciones y prestación del servicio.

Coomeva se ha fijado como visión "Ser un modelo empresarial de la economía solidaria, reconocida como fuente de solución a las necesidades y expectativas del profesional colombiano y su familia"¹⁶.

La Cooperativa es la matriz del Grupo Empresarial Coomeva, constituido por 14 empresas a través de las cuales en virtud de su naturaleza multiactiva, brinda a sus asociados y sus familias servicios con valor agregado, que satisfagan plenamente sus necesidades. Es la responsable de propender por la unidad de propósito, dirección y control, de tal manera que el desarrollo de los objetos sociales de cada una de sus empresas, garantice el cumplimiento del objeto social de la cooperativa.

El Grupo Empresarial Coomeva, de ahora en adelante GEC, se define como el conformado por las entidades que estén relacionadas por vínculos de subordinación, o de influencia dominante, con respecto a la Cooperativa Médica del Valle y de los Profesionales de Colombia, Coomeva, existiendo entre ellas una unidad de propósito,

¹⁶ COOMEVA, Gerencia General Corporativa, Direccionamiento Estratégico 2005.

dirección y control, sin perjuicio del desarrollo individual del objeto social o la actividad de cada una de las entidades que lo conforman.

La misión del GEC es contribuir al desarrollo integral de los asociados y su grupo familiar, del sector solidario y de la comunidad en general, con fundamento en la filosofía, los principios y los valores del cooperativismo y con la visión de lograr asociados plenamente satisfechos.

Los objetivos del GEC son la generación de valor para el asociado entendida como:

- Prestación de servicios con valor agregado.
- Generación de valor económico.

Centrada en el asociado y su familia, Coomeva propende por su desarrollo integral y por su formación solidaria. Coadyuvar al logro de las competencias y al desarrollo del espíritu empresarial constituye uno de los cometidos esenciales y por ende, facilitar la creación de fuentes de trabajo y estimular el desarrollo empresarial son dos de los imperativos fundamentales que deben concluir en generación de ingresos en pro de la economía familiar.

La administración tiene una estructura de gobierno corporativo, que se caracteriza por la existencia paritaria de sus estructuras asociativa y empresarial, organizada en tres órdenes territoriales fundamentales: nacional, regional y zonal.

La participación democrática de los asociados ha sido una constante a lo largo de la historia de la Cooperativa, lo que permite explicar, entre otras razones, por qué la entidad ha salido airosa de la crisis por la que atravesó el sector en la década de los noventa. A lo largo de sus 44 años Coomeva ha construido unas estructuras y procesos orientados a generar la participación de los asociados en las decisiones y políticas de la Cooperativa, lo que ha servido de base para su estructura empresarial. En este sentido ha creado una base dirigencial conformada por más de 700 asociados, ubicados en

cerca de 20 estructuras de participación democrática de carácter nacional, regional y zonal a lo largo y ancho de todo el país.

Actualmente la Cooperativa Médica del Valle y de Profesionales de Colombia, Coomeva, es una organización que presta servicios a sus asociados y a la comunidad en general como afiliados y usuarios a través de sus diferentes empresas constituidas para garantizar el desarrollo integral del asociado y su familia.

Coomeva se rige por la Ley 79 de 1988, marco legal de las cooperativas como parte fundamental de la economía nacional, y por la Ley 454 de 1998, que determina el marco conceptual que regula la economía solidaria y la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa. Así mismo son determinantes en su actuar la Circular Básica Jurídica 007 de 2003 de la Superintendencia de la Economía Solidaria, que regula el funcionamiento de las cooperativas en aspectos legales, y su Circular Básica Contable y Financiera 0013 de 2003 que regula aspectos técnicos, económicos y contables. Cada uno de sus negocios es vigilado por los organismos especializados pertinentes dependiendo de su actividad específica, tales como la Superintendencia Financiera y la Superintendencia de Salud.

5.2 La Estrategia de Coomeva

Para Coomeva el Mapa Estratégico es su carta de navegación dado que de éste se desprenden todos los proyectos e iniciativas estratégicas que se deben cumplir para el logro de su visión; además es una poderosa herramienta de comunicación de la estrategia a sus grupos de interés.

El mapa tiene las siguientes características:

- Resume la estrategia en una hoja, plasmando los objetivos estratégicos de la organización.

- Permite comunicar en un lenguaje sencillo la estrategia a lo largo y ancho de la organización.
- Abarca cuatro perspectivas que reflejan la relación causa - efecto de las acciones emprendidas y su impacto directo con los objetivos al cual apuntan. Estas perspectivas son: financiera, mercado, procesos internos y capital estratégico.
- Demuestra que los resultados son "más que financieros", enfocándose a las otras perspectivas y permitiendo enfocarse, además del desempeño, a la "salud de la organización" para enfrentar el futuro y su estrategia, como se desprende principalmente de la perspectiva de capital estratégico.
- Permite no solo verificar cómo va la organización con respecto a la ruta propuesta, sino analizar si la estrategia definida está dando los resultados esperados.

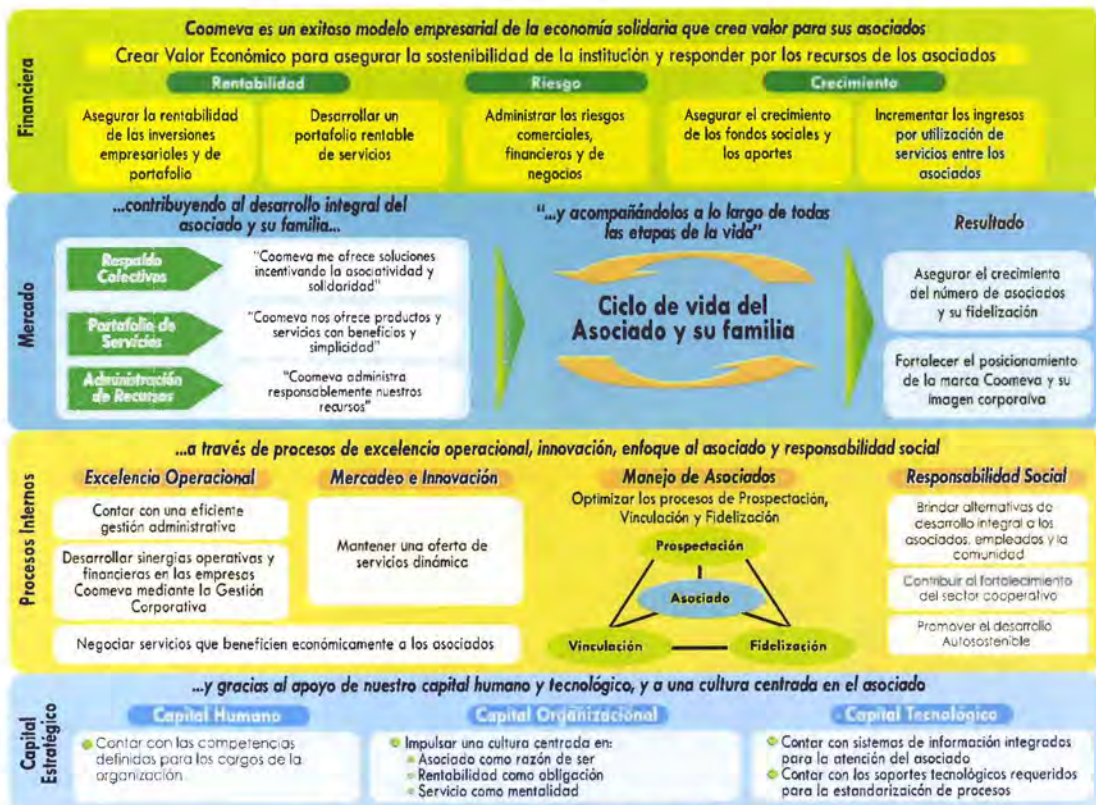


Figura 3. Mapa Estratégico Cooimeva.
Fuente: Cooimeva, Direccionamiento Estratégico 2007.

5.3 La Estrategia de Gestión Humana en Coomeva

5.3.1 Alineación de estrategia, cultura y estructura

Coomeva ha desarrollado un modelo propio de cultura a partir de los distintos modelos y metodologías existentes para cerrar brechas entre la estrategia, la estructura y la cultura, teniendo en cuenta que es un trabajo que nunca llega a terminar realmente. Este modelo se presenta a continuación, detallándose los cuatro vectores de la Cultura.



Figura 4. Modelo Vectores de la Cultura.
Fuente: Coomeva, Modelo de Cultura Organizacional, 2002.

Coomeva ha tenido cuidado de no confundir la cultura con las normas, las herramientas de tecnología, los procedimientos, los estilos de liderazgo, los valores o la satisfacción, sino que los ha integrado todos en un solo modelo donde se refuerzan mutuamente.

En éste punto es válido recordar que el proyecto de reconversión de las prestaciones extralegales es un proyecto corporativo, entendido como general a todas las empresas de la organización, y que busca mantener una tendencia de unicidad en las políticas de gestión de colaboradores, especialmente desde el punto de vista retributivo, con un claro

impacto en la cultura organizacional, tanto en el nivel de las expectativas y así mismo de las herramientas que las satisfacen.

En la implementación de de este modelo realizó un diagnóstico de cultura organizacional con una herramienta desarrollada por un asesor externo, aplicado en 2004 en forma de encuesta para todos los empleados del GEC. La herramienta se vale de doce referentes culturales generalmente aceptados en la literatura administrativa y se orienta a ver cómo sitúa la organización los recursos y cuáles son los conocimientos que usa intensivamente. Los recursos y los conocimientos son dos variables fundamentales en la caracterización de cualquier cultura.

Los resultados resumen para todo el Grupo Empresarial se muestran en la siguiente gráfica:

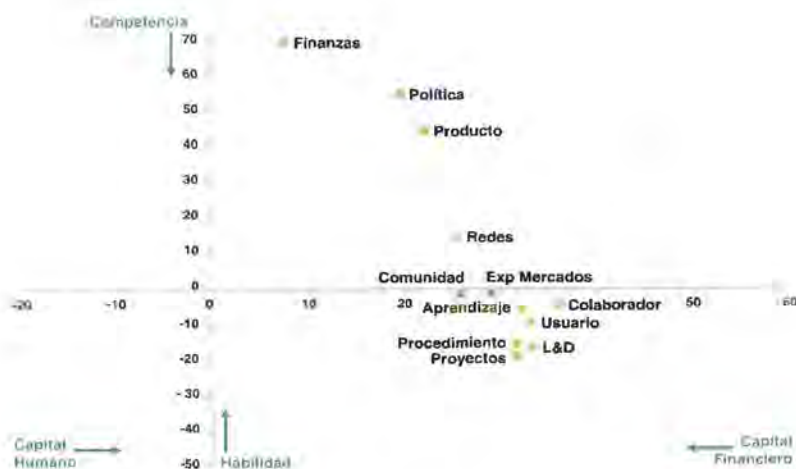


Figura 5. Diagnóstico de la Distribución General de Orientaciones Culturales.
Fuente: Coomeva, Encuesta de Referentes Culturales, 2004.

Ambas herramientas, “modelo y diagnóstico”, han guiado los proyectos de desarrollo cultural desde 2005 en Coomeva. Considerando lo lento de los cambios culturales en cualquier grupo social y que es difícil tipificar su trayectoria en espacios cortos de

tiempo, se acordó convencionalmente que el instrumento de diagnóstico sólo volvería a aplicarse en Coomeva cinco años después de su primera medición, para comprobar evoluciones auténticas en la cultura organizacional.

Los resultados del diagnóstico permitieron enfocar los esfuerzos en las variables de menor puntuación, aspecto que impactó en forma directa al Direccionamiento Estratégico.

Con ese conocimiento, Coomeva ha intervenido cada uno de sus cuatro vectores culturales, según la disponibilidad de recursos y los resultados obtenidos, de la siguiente manera:

En el tema de instituciones, ha hecho un gran esfuerzo en fortalecer y desplegar toda su reglamentación, comenzando por los acuerdos del Consejo de Administración, las resoluciones de Gerencia General, el Código de Buen Gobierno Corporativo, hasta llegar a las normativas y procedimientos de cada proceso. Todo se ha organizado en función de una cadena de valor orientada específicamente a recuperar el valor del asociado. La totalidad de este material se puede consultar a través de la intranet corporativa en el aplicativo 9000.doc.

Todos las responsabilidades y competencias en la organización están definidos en los perfiles del cargo, y el proceso de selección no sólo comprueba las habilidades técnicas de un candidato [tanto interno como externo] sino también sus habilidades humanísticas e igualmente se hace un pronóstico de su capacidad de ayudar a construir la cultura de la organización. El cumplimiento de los perfiles es en general, desde hace cuatro años, uno de los elementos más fuertes en nuestro factor cultural institucional y ha ayudado a contar con colaboradores alineados a los rasgos de la cultura deseada.

En el tema de expectativas se ha trabajado en mejorar las relaciones con los colaboradores, de manera que Coomeva sea para ellos una opción de desarrollo personal y profesional. Como se describirá en detalle en el capítulo 3, la encuesta de

satisfacción permite tomarle el pulso en el día a día a la organización, llegando hasta niveles de área de trabajo, y desde 2008 se emprendió una revisión de todas las prestaciones extralegales de la organización para mejorar el sistema institucional de Bienestar Social. La última vez que se desarrolló una actividad sistémica de revisión del manual de bienestar fue en 1994, desde entonces había atravesado varias mejoras pero sólo en 2008 se espera tener una homogenización de las prestaciones que cumpla con dos objetivos esperados desde años atrás: a) sincronizar la inversión en prestaciones de todo el grupo, de manera que se facilite el traslado de colaboradores de una empresa a otra y b) tener una oferta de productos y servicios de bienestar social acorde con la actual generación de colaboradores de la empresa, de manera que su satisfacción aumente, así como la optimización en esos recursos.

En el tema de herramientas ha sido fundamental la intranet y en general, la revisión de las herramientas tecnológicas necesarias para el trabajo. En 2008 se está terminando de diseñar un proyecto de gestión del conocimiento que empezará a aplicarse el próximo año, orientado específicamente a fortalecer esa parte de nuestra cultura e iniciará un programa de formación de líderes, el cual deberá dar como resultado una escuela gerencial interna orientada a fortalecer el componente institucional y de herramientas de conocimiento de nuestra cultura.

Finalmente, en el tema valores se revisaron y acogieron de nuevo los seis valores corporativos identificados en 1998. El trabajo en ese sentido se ha orientado a convertir esos valores en conductas reconocidas. Para fortalecer esta estrategia se ha diseñado un álbum que hace parte de un programa que permitirá identificar conductas cotidianas que reflejan estos valores.

5.3.2 Modelo de Gestión Humana en Coomeva

A raíz de la implementación del Sistema de Gestión Integral en el año 2000, incluyendo sus múltiples herramientas como el Balanced Score Card, se visualizó la importancia del área de Gestión Humana como coadministrador de uno de los activos estratégicos de la

organización, como son los colaboradores y su aprendizaje, tanto el propio como el orientado al mejoramiento de la organización.

De allí nació el objetivo estratégico que liga todo lo enunciado anteriormente a la parte operacional del área: "Contar con Colaboradores Comprometidos y Competentes", que como se vio en el marco teórico, no es más que la expresión de la teoría de las expectativas "el desempeño es considerado como una función multiplicativa de la motivación [la fuerza] y la capacidad"¹⁷.

Todo el universo anterior desembocó en el desarrolló en 2007 el modelo "Ciclo de Vida del Colaborador", el cual enuncia y diferencia los dos públicos de interés sobre los que se realiza la gestión humana: La organización, entendida como administración e institución a ser constantemente reforzada; y los colaboradores, reconociéndolos como profesionales pero también como personas.



Figura 6. Ciclo de vida del Colaborador.
Fuente: Coomeva, Modelo de Gestión Humana 2006.

¹⁷ Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske. Op. Cit., p149.

Éste destaca el papel de Gerentes, Directores, Jefes, y Colaboradores, fundamental para distribuir la información ascendente o descendientemente a través de la estructura organizacional, formando las competencias organizacionales, orientadas a que con los comportamientos resultantes se contribuya al logro del objetivo estratégico y al desarrollo de una cultura homogénea.

5.4 Los Procesos de Gestión Humana en Coomeva

Dentro de ese contexto Gestión Humana busca permanentemente la alineación entre los intereses de la organización y los colaboradores, apoyándose en los procesos que se enuncian a continuación:

Proceso	Aporte del Proceso al Propósito
Aprendizaje Organizacional	Crear una cultura que estimula la participación completa y voluntaria en la permanente transformación organizacional.
Gestión de la Retribución	Asegurar el balance entre el mayor beneficio para el colaborador en término de sus ingresos, y para la empresa en términos de gasto. Capítulo 3.1.
Vinculación de Personal	Asegurar que las personas al llegar a su puesto de trabajo las competencias técnicas y personales necesarias, y comprenda inciden en los resultados de la organización. Capítulo 3.1.
Desarrollo Profesional	Asegurar que el colaborador conoce el aporte de sus resultados, y que con base en ellos tiene oportunidades equitativas para desarrollar sus competencias y ascender en la empresa. Capítulo 3.3.
Bienestar Social	Asegurar que la coherencia entre el plan de vida personal del colaborador y las características de la organización, aumentan su motivación y sentido de pertenencia. Capítulo 3.2.
Administración de Personal	Asegurar condiciones propicias entre colaboradores y jefes, facilitando a ambos el logro de los resultados esperados durante su permanencia en la organización. Capítulo 3.1.

Figura 7. Procesos de Gestión Humana.

Fuente: Coomeva, Caracterización Macroproceso de Gestión Humana 2007.

5.4.1 El Proceso de Gestión de la Retribución

El sistema de remuneración de Coomeva está cada vez más alineado con la estrategia y buscando responder a las necesidades de crecimiento, de manera que permita garantizar una operación eficiente. La administración del sistema de remuneración es responsabilidad de la Gerencia Corporativa Administrativa y la Dirección Corporativa de Gestión Humana, según criterios de equidad interna y competitividad externa, previa revisión de la Gerencia General Corporativa y sujeta a aprobación del Consejo de Administración.

La remuneración de los cargos de Coomeva se asigna por medio de la metodología de valoración por puntos, que califica objetivamente las habilidades y destrezas, contactos, complejidad en la solución de problemas y los resultados de las decisiones que componen el cargo.

Dentro de este proceso es posible visualizar la evolución de las políticas gerenciales que desde 2003 implicaban tener una estructura salarial por empresa y que hoy han migrado a una estructura por sector: corporativos, financieros, salud, mutuales y de recreación.

Sin pretender entrar el tema de la asociación del pago y el desempeño, es igualmente importante mencionar que en los últimos años, la organización ha realizado un mejoramiento continuo del subproceso de pago por resultados, migrando del esquema inicial de bonificación por productividad, llegando al primer esquema de Compensación Variable para los años 2007 y 2008, buscando alinear el cumplimiento de la estrategia corporativa con el condicionamiento a ciertas retribuciones, que pueden darse o no dependiente del logro de las metas grupales establecidas para toda la organización.

Según lo anterior, y antes de iniciar el capítulo sobre el proyecto de Reversión de las Prestaciones Extralegales, se ilustra la forma en como el proceso de Gestión de la

Retribución actual permite entregar a un colaborador, las diferentes productos de compensación, con el fin de poder apreciar de manera práctica los diferentes subsistemas implicados.

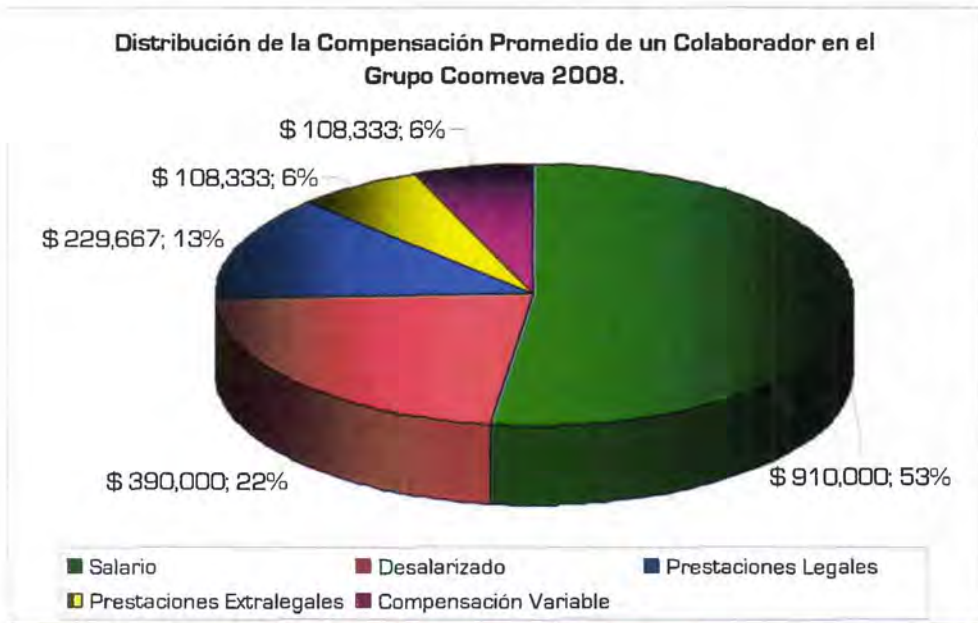


Figura 8. Distribución de la Compensación Promedio de un Colaborador.
Fuente: Coomeva, Proceso Gestión de la Retribución 2007.

6. Programa de Reconversión de Prestaciones Extralegales

6.1 Evolución Histórica de Programas de Prestaciones Extralegales en Colombia

En el seguimiento a la mezcla de compensación total en Colombia, entendida ésta como la suma de porción fija mensual (salario) + Prestaciones extralegales + Compensación Variable de Corto y largo plazo, se puede observar como en las últimas décadas, el componente fijo cada vez pierde más relevancia y son los componentes de prestaciones y pago por resultados quienes se encargan de hacer más atractivo el paquete retributivo para colaboradores nuevos y antiguos.

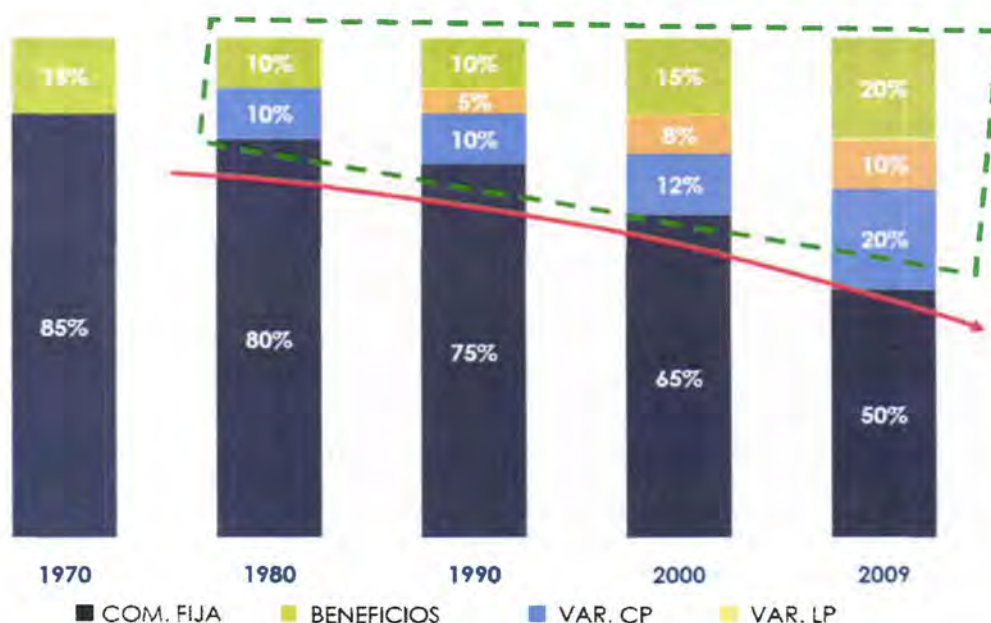


Figura 9. Evolución de la Compensación Total en Colombia.
Fuente: Human Capital Consulting 2008.

Las principales causas, citadas por empresas y trabajadores para implementar planes de prestaciones extralegales, se ilustran en la siguiente gráfica, en donde se permitió generar más de una respuesta por parte de los públicos de interés.

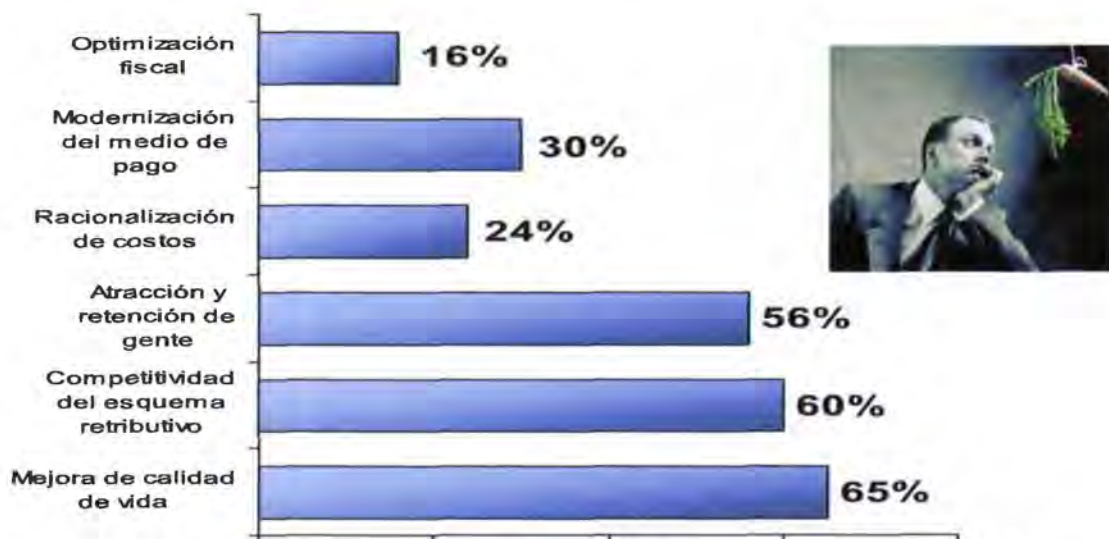


Figura 10. Causas para implementar planes de prestaciones extralegales.
Fuente: Human Capital Consulting 2008.

La conclusión de la tendencia histórica en el mercado laboral nacional y de las causas para tener o modificar los planes de prestaciones extralegales, conllevaron a revisar el plan otorgado por Coomeva, para alinearlo con el comportamiento general del sistema de remuneración, y a su vez con la estrategia de los servicios prestados por el Grupo Empresarial.

6.2 Conceptualización del Programa para Coomeva

Para elaborar una conceptualización completa del modelo se revisaron diferentes puntos de vista: La competitividad frente al mercado, la necesidad de personalización del portafolio para Coomeva, y el proyecto empresarial a futuro.

Según los posibles factores, los criterios escogidos por la Administración de Coomeva, en los cuales se debía basar el desarrollo del nuevo Plan de Prestaciones Extralegales son los siguientes:

- Incrementar la satisfacción laboral a través de una mayor percepción de equidad en la distribución de las prestaciones extralegales.
- Competitividad con referencia de las mejores prácticas del mercado para atraer y retener talento clave.
- Alineación con la estructura y política de remuneración global.
- Mejora de la calidad de vida y consolidación del capital social.
- Funcionalidad del portafolio según rasgos demográficos.
- Optimización de los costos laborales y sostenibilidad futura del plan.

6.3 Etapas del programa y cronograma

Este proyecto contempla tres grandes etapas, como a continuación se describen:



Figura 11. Etapas y Cronograma del Proyecto.
Fuente: Coomeva, Proyecto Reconversión de Prestaciones Extralegales 2008.

6.4 Etapa 1: Diagnóstico

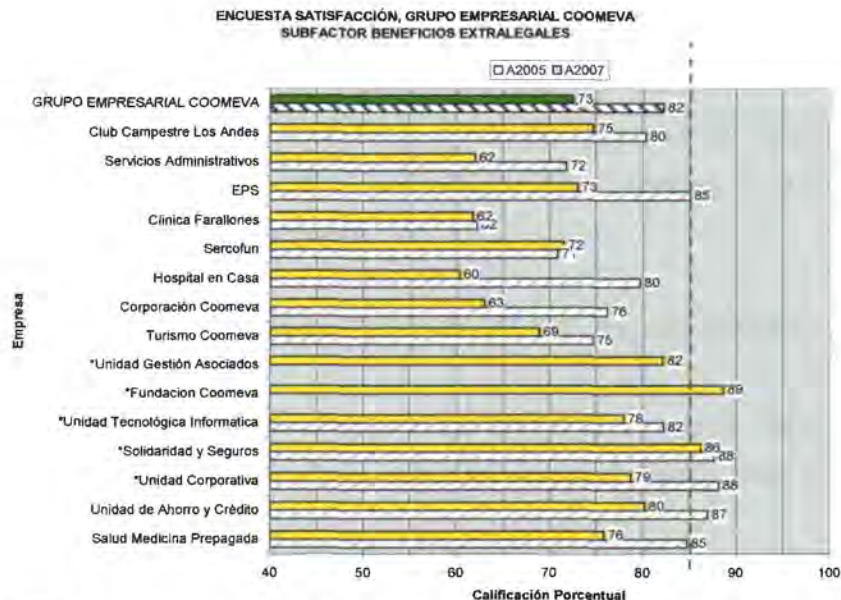
6.4.1 Validación de alineación del modelo actual frente a estrategia retributiva

Para el diagnóstico del proyecto, el primer paso consistió en elaborar un mapa para conocer la cobertura de los programas de Prestaciones que cada empresa, concede en la actualidad. El resultado se aprecia en la siguiente gráfica.



Figura 12: Programas de Prestaciones Extralegales por Empresa y categorización. Fuente: Coomeva, Proyecto Reconversión de Prestaciones Extralegales 2008.

La anterior distribución está estrechamente relacionada con las calificaciones obtenidas dentro de la encuesta de satisfacción a colaboradores que se realiza periódicamente en todas las empresas, tal como se aprecia en la siguiente gráfica:



**Figura 13: Encuesta de Satisfacción, Subfactor Prestaciones Extralegales.
Fuente: Coomeva, Proyecto Reconversión de Prestaciones Extralegales 2008.**

De éste análisis se pudo concluir:

- Son programas versátiles, dado que tienen un número amplio de prestaciones.
- No están integrados al paquete retributivo, dado que los colaboradores en el Grupo Empresarial Coomeva perciben principalmente el pago fijo mensual como elemento mayoritario de compensación.
- Concentración de productos orientados al consumo (en color verde, gráfica 12 pagina anterior).
- Funcionalidad relativa e inflexibilidad para el acceso a las prestaciones, dado que los colaboradores que pueden acceder a ellos deben cumplir con una condición particular (tener miopía, tener hijos, etc.) y quienes no cumplen con esas condiciones no tienen acceso, generando inequidad e insatisfacción.
- Obsolescencia de algunos productos, por ejemplo los ligados a la antigüedad, o los que tienen como restricción el contraer matrimonio.
- Las empresas del grupo que mayor inversión en prestaciones pueden permitirse a la fecha (Coomeva, Coomeva Financiera, Coomeva EPS, Medicina Prepagada)

obtienen las calificaciones más altas en el factor “Prestaciones Extralegales” en la encuesta de satisfacción a colaboradores.

- Como condición particular en el Grupo Empresarial Coomeva, varias de las prestaciones extralegales, constituían factor salarial, lo que genera riesgo de sostenibilidad al largo plazo.

6.4.2 Análisis y costeo de las Prestaciones Extralegales Actuales

El costo actual del modelo, para todo el Grupo Empresarial Coomeva es de 19.644 millones de pesos al año. En el siguiente gráfico está la distribución por empresa.

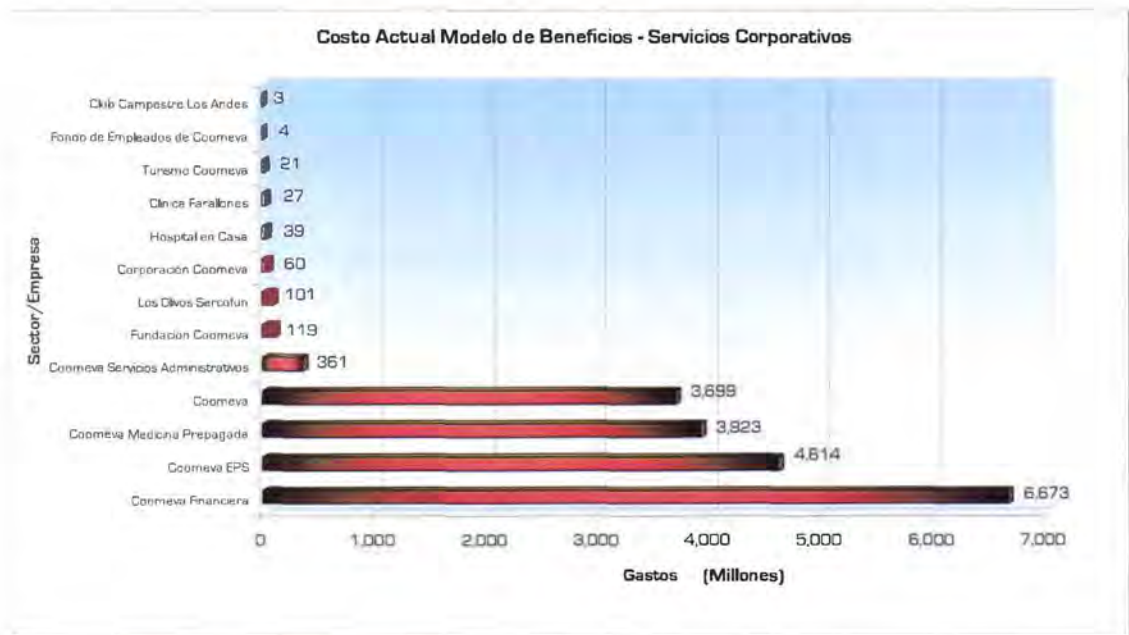


Figura 14: Costo del Modelo Actual de Prestaciones Extralegales.
Fuente: Coomeva, Proyecto Reconversión de Prestaciones Extralegales 2008.

6.4.3 Análisis Demográfico y Evaluación de Satisfacción

Actualmente el Grupo Coomeva esta conformado por un poco más de 9000 colaboradores, destacándose:

- La predominancia de género femenino (66%) característica de las empresas de servicios
- La juventud de la población [75% tienen menos de 40 años].
- La juventud y rápido crecimiento de las empresas, expresada en baja antigüedad de los colaboradores (70% menor a 5 años, especialmente en el sector salud).
- La pirámide de ingresos, con un número mayoritario de colaboradores que reciben menos de 2 SMMLV.
- Lo anterior, relacionado con pocos colaboradores con vivienda y vehículo propio.

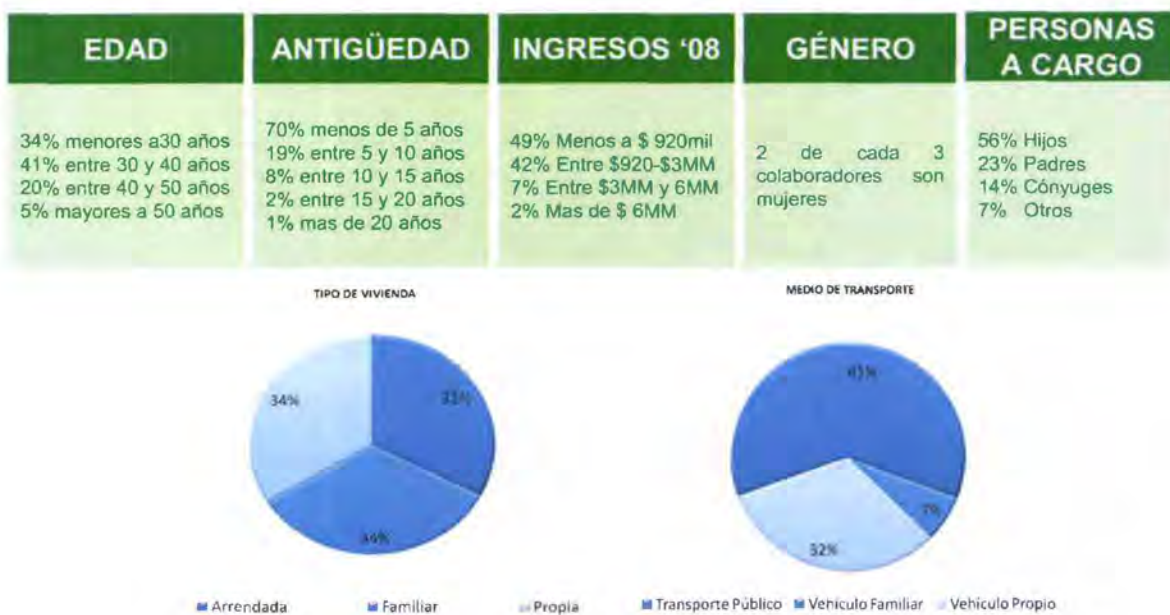


Figura 15: Distribución Demográfica de la Población.
Fuente: Coomeva, Encuesta Satisfacción sobre Prestaciones Extralegales 2007.

El propósito del análisis de satisfacción del portafolio actual, parte de conocer que tanto la gente 'sabe' hoy sobre las prestaciones que conforman el programa, su percepción de utilidad real y sus necesidades, para ser tenido en cuenta en el diseño del nuevo

programa: mantener prestaciones que respondan a necesidades y dan satisfacción, e incluir otras que optimicen ésta inversión.

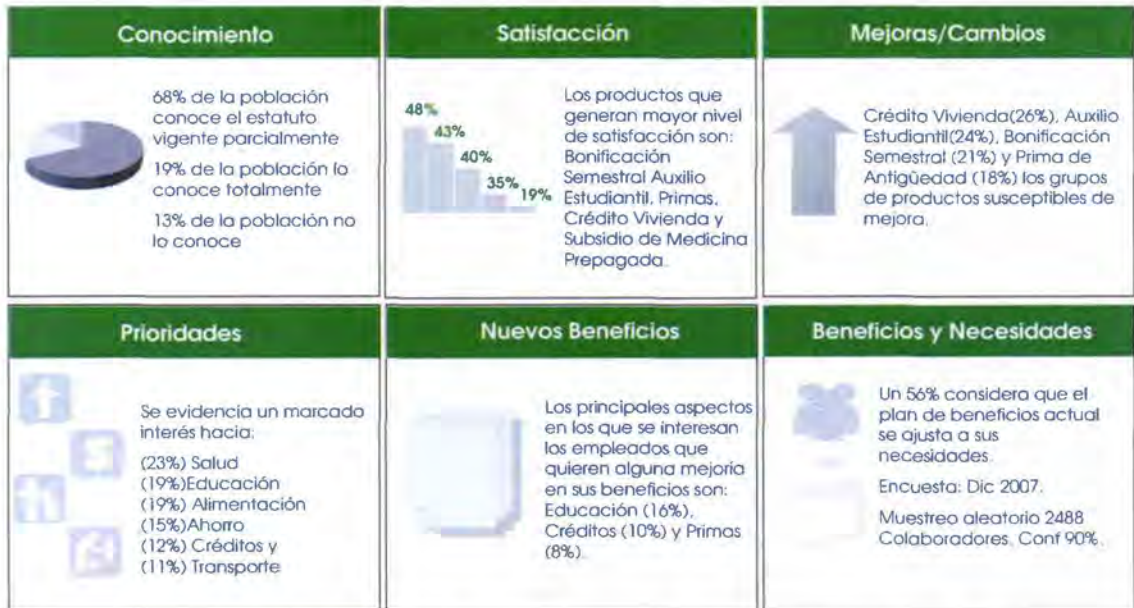


Figura 16: Evaluación de Satisfacción del Programa Actual.
Fuente: Coomeva, Encuesta Satisfacción sobre Prestaciones Extralegales 2007.

De ésta medición se pudo concluir:

- La necesidad de contar con una campaña intensiva de comunicación, dando a conocer lo positivo del nuevo esquema.
- No hay productos que actualmente logren una alta satisfacción [superior al 80%], y los que tienen mejores marcas son los ligados a la línea de consumo.
- Se evidencia la necesidad de una inversión prioritaria en prestaciones orientadas al bienestar del colaborador y su familia: Salud, Educación, Vivienda, etc.

6.5 Etapa 2: Diseño del Nuevo Programa

6.5.1 Análisis de mejores prácticas del Mercado

Dentro de la Encuesta Salarial y de tendencia en Gestión Humana 2007 - 2008, la firma Human Capital informa que las prestaciones que más frecuentemente las empresas en Colombia conceden a sus colaboradores, están agrupados por líneas (Consumo, Seguridad, etc.), y dentro de cada una de ellas, se ilustra el porcentaje de empresas que lo otorgan.



Figura 17: Prestaciones Extralegales más frecuentes en el mercado colombiano.
Fuente Human Capital Consulting 2008.

En el gráfico siguiente se muestra, por cada línea, de qué forma las empresas entregan las prestaciones del gráfico anterior. Por ejemplo, la Medicina Complementaria, 81% de las empresas lo conceden con una distribución de la tarifa donde el colaborador asume el 50% y la empresa el restante 50%, mientras que el 23% de las empresas que lo conceden, tienen una distribución de 70% a cargo de la empresa y 30% del colaborador. Comparativamente, en el Grupo Coomeva, algunas empresas conceden esta misma prestación con distribución 70/30 y otras con 50/50.

Modalidad	Mercado	Grupo Coomeva*
SEGURO	<ul style="list-style-type: none"> *Medicina Complementaria 50-50 (81%); 70-30 (23%) y Otros (8%) *Vida y Accidentes Personales: 12\$ (20%), 24\$ (36%), 36\$ (32%); Automóvil: 50-50 (67%), Otros (22%); Educación: 50-50 (14%), Brecha Pensional: 100-0 (78%). 	70 - 30 ET 1,2,3 y 6. 50 - 50 ET 7 0 - 100 ET 4 y 5
CONSUMO	<ul style="list-style-type: none"> *Prima de Navidad: 15 días (53%), 20 días (32%), 25 días (14%), Otros (6%); Prima de Junio: 15 días (73%), 20 días (24%), 30 días (8%); Prima de Vacaciones: 15 días (44%), Otros (56%); Prima de Antigüedad Quinquenio 15 días (87%), 30 días (21%), Otros (7%). 	Prima Navidad: 15 Prima Junio: 15 Prima Vacaciones SB: 6-18 Prima Vacaciones SI: 5 - 10,5 Prima Ant. (Anual) SB: 3 -15 Bonif. Ant. (Quin.I) 15 - 60
AHORRO	<ul style="list-style-type: none"> *Ahorro del Empleado: Entre 3% y 4% del salario (63%); 2% y 3% del salario (21%); 1% y 2% del salario (15%). *Contribución de la Empresa: 50% (77%), 75% (16%), 100% (6%). 	
INVERSIÓN	<ul style="list-style-type: none"> *Vivienda: Nivel 1 12\$/600M; Nivel 2 10\$/250M, Nivel 3 8\$/150M; *Vehículo: Nivel 1 6\$/180M; Nivel 2 4\$/100M, Nivel 3 4\$/60M *Consumo: Nivel 1 5\$/100M; Nivel 2 4\$/50M, Nivel 3 4\$/20M *Educación: Nivel 1y2 100% Nivel 3 y otros hasta 50% 	Vivienda 49,8 M (59 Meses) Vehículo 49,8 M (60 Meses) Consumo 49,8 M (60 Meses) Estudio 100%

Figura 18: Características de las prestaciones en el mercado y en el Grupo Coomeva.
Fuente: Human Capital Consulting 2008.

6.5.2 Valoración económica del Nuevo Modelo

La distribución del nuevo cupo a conceder en dinero a cada colaborador se basa en el costo que representa actualmente la concesión de las prestaciones extralegales, el cual al inicio de 2007 totalizaba aproximadamente 14 mil millones de pesos al año, para una población de 6.566 personas. Esta inversión estaba concentrada en 4 prestaciones principalmente: Medicina prepagada (34%), Bonificación Semestral (21%), Prima de Vacaciones (16%) y Seguro de Vida (10%). Ver página siguiente.

Al incrementar la población de colaboradores a un nivel aproximado de 9000 colaboradores, a final de 2008 que sería el período de implementación, ya la inversión requerida superará los 18 mil millones de pesos. Adicionalmente el valor anterior debe ser influido por el incremento colectivo de salarios a conceder al finalizar 2008, lo que ocasiona un nuevo valor total 2009 de 19.6 mil millones,

BENEFICIO	PROMEDIO MES	PROYECTADO AÑO	% DEL PARTICIPACION DEL GASTO
MEDICINA PREPAGADA	335.339.743	4.024.076.913	34,30%
BONIFICACION SEMESTRAL	208.702.504	2.504.430.046	21,35%
PRIMA DE VACACIONES	152.570.617	1.830.847.403	15,60%
SEGURO DE VIDA	100.413.900	1.204.966.800	10,27%
AUXILIO ESTUDIANTIL	44.685.617	536.227.404	4,57%
PRIMA DE ANTIGÜEDAD	44.276.049	531.312.590	4,53%
BONIFICACION DE ANTIGÜEDAD	30.208.690	362.504.278	3,09%
AUXILIO DE MOVILIZACION	23.618.363	283.420.356	2,42%
AUXILIO PARA LENTES	6.721.127	80.653.524	0,69%
AUXILIO MATRIMONIAL	6.360.949	76.331.388	0,65%
AUXILIO MATERNIDAD	6.216.225	74.594.700	0,64%
CREDITO DE VIVIENDA	5.944.936	71.339.231	0,61%
PRIMA LOCALIZACION	3.105.713	37.268.556	0,32%
AUXILIO HIJOS ESPECIALES	3.084.892	37.018.704	0,32%
AUXILIO FUNERARIO	2.096.208	25.154.496	0,21%
AUXILIO DE TRANSPORTE CLINICA	1.678.669	20.144.028	0,17%
AUXILIO CELULAR	1.146.638	13.759.656	0,12%
CREDITO DE CALAMIDAD	1.137.604	13.651.251	0,12%
CREDITO DE EDUCACION	231.470	2.777.642	0,02%
PAGO CELULAR	137.778	1.653.336	0,01%
PRIMA DE VACACIONES UBA	69.749	836.988	0,01%
SUBTOTAL OTROS BENEFICIOS	977.747.441	11.732.969.290	100,00%
COSTO LABORAL PRIMAS	188.348.313	2.260.179.751	
TOTAL ESTATUTO	1.166.095.753	13.993.149.041	

Figura 19: Costo Actual Prestaciones Extralegales.
Fuente: Coomeva, Proyecto Reconversión de Prestaciones Extralegales 2008

Finalmente sobre ese total de inversión requerida se puede descontar el beneficio o ahorro para la organización (estimado en 4.400 millones anuales) consistentes en la eliminación de productos ligados a la antigüedad, y al no ser necesaria la cotización a seguridad social sobre productos que contractualmente y por ley no son constitutivos de salario. Ver gráfico siguiente valor a distribuir año 2009.

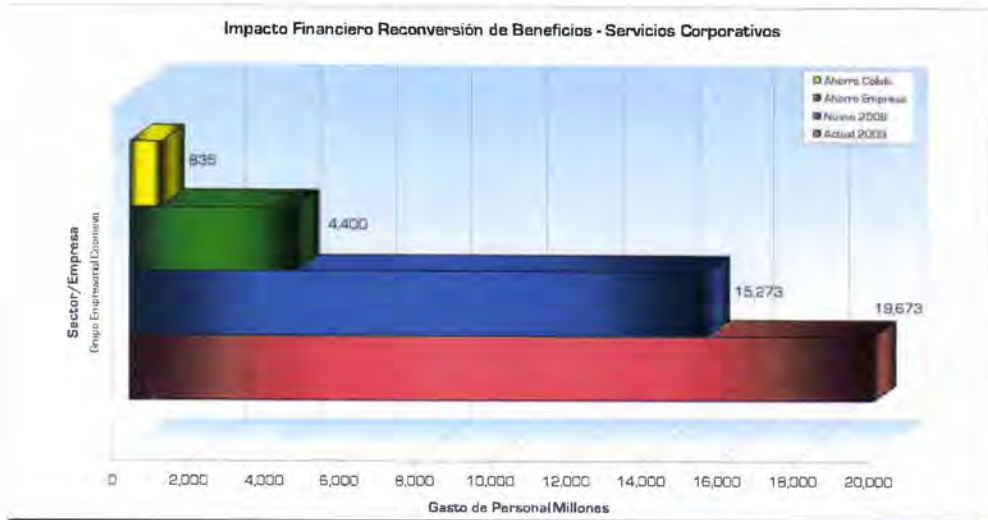


Figura 20: Impacto Económico (2009) en el sistema de Prestaciones Extralegales.
Fuente: Coomeva, Proyecto Reversión de Prestaciones Extralegales 2008

6.5.3 Definición de Criterios de Distribución de Cupos

Con base en lo observado en la Figura 19 “Costo Actual Prestaciones Extralegales” se debía lograr con el nuevo cupo a asignar por colaborador, dos objetivos aparentemente excluyentes: Primero, no generar una drástica disminución en el gasto actual de los colaboradores que mayores ingresos obtenían, segundo, propender por la alineación con la estructura organizacional y salarial, y tercero que se debería cerrar brechas frente a colaboradores que tuvieran un ingreso menor.

Con esos postulados, se generaron varias simulaciones, monitoreando el número de personas que recibirían un cupo mayor en 5% al ingreso actual, personas que continuarían prácticamente igual (modificación +/- 5% del ingreso actual), y personas que seguirían con un ingreso importante pero menor al que recibían en 2008.

El escenario que mejores resultados finales entregó aquel donde el nuevo valor a recibir (representado como un 100%), está compuesto en un 66.6% del nivel actual de prestaciones extralegales recibidas por el colaborador y el 33.3% está condicionado por el nivel salarial de la persona.

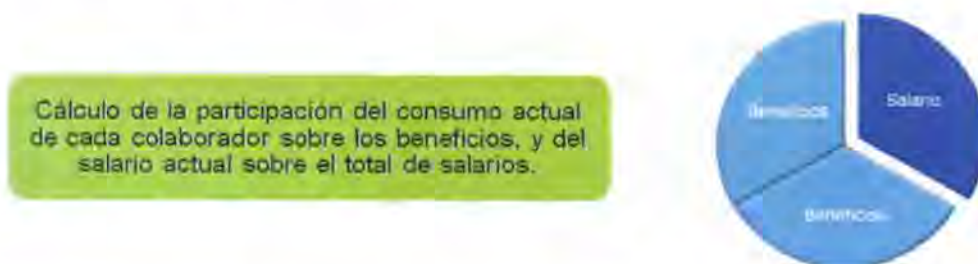


Figura 21: Distribución del Nuevo Cupo de Prestaciones Extralegales.
Fuente: Coomeva, Proyecto Reconversión de Prestaciones Extralegales 2008

El escenario construido permite que el 78% de los colaboradores reciban 5% o más de la cuantía anteriormente concedida por prestaciones. El 8% de los colaboradores recibirán prácticamente la misma cuantía, variación menor al 5% respecto a la situación anterior; y finalmente el 14% recibirán menos de lo que recibían antes, aclarando que esto es un efecto necesario en un proceso de redistribución, es decir que no se cuenta con una mayor inversión con destino a la misma distribución.

6.5.4 Diseño del nuevo Programa de Prestaciones Extralegales

Según lo expuesto en el numeral 6.4.1, en el programa de prestaciones actual, el 76% de ellas están orientados al Consumo [Monetarios], lo cual correlacionándolo con los resultados de la encuesta en el numeral 6.4.3 sobre la población actual del Grupo Coomeva, su momento de vida, y la satisfacción percibida con el sistema actual, mediante la evaluación de opciones del mercado, realizada en el numeral 6.5.1 la administración considera que las prestaciones que mejor responden a esos criterios, son los siguientes:



Figura 22: Nuevo Programa de Prestaciones Extralegales.
Fuente: Coomeva, Proyecto Reconversión de Prestaciones Extralegales 2008

En este nuevo programa, las prestaciones ligadas al consumo monetario disminuyen su participación del 76% al 38%, mientras que aquellas líneas de seguridad e inversión incrementan su participación de 9% a 19% y de 14% a 19% respectivamente. Mención aparte merecen las líneas de Ahorro y Salario Emocional que incursionan por primera vez como prestaciones en Coomeva con una participación del nuevo portafolio con el 10% y 14% respectivamente.

Para visualizar el contenido de estas nuevas prestaciones, a cada colaborador se le entregará dentro del proceso de difusión, un manual con la descripción de lo que podrá utilizar a partir de esa fecha, con fin de estimular la participación y la recordación, tanto de la información operativa como de la naturaleza extrasalarial del nuevo programa.

A continuación se puede observar la descripción de algunos productos:

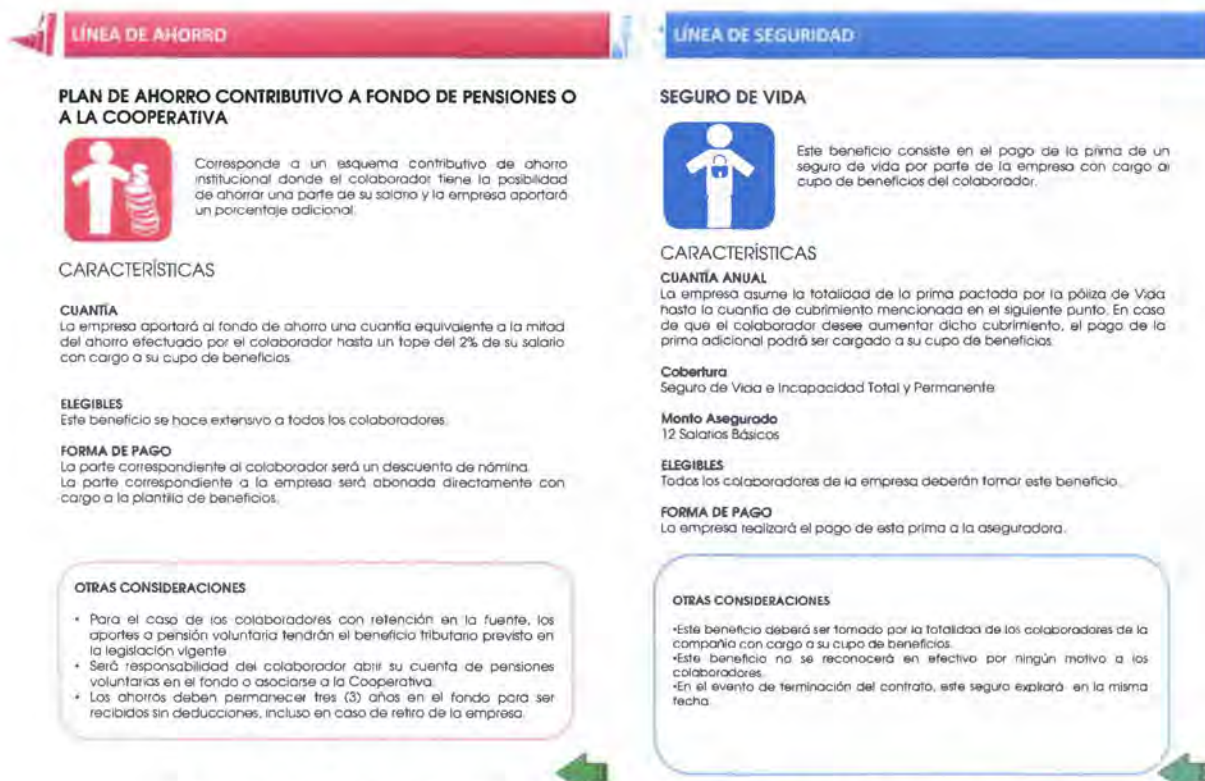


Figura 23: Prestaciones Extralegales diseñadas en el Nuevo Programa.
Fuente: Coomeva, Proyecto Reconversión de Prestaciones Extralegales 2008

6.5.5 Análisis de impacto jurídico laboral

Desde el aspecto jurídico, hay varios elementos a revisar, incluyendo el texto actual del contrato de trabajo, los colaboradores que estén cerca al momento de pensión y su proyección de mesada futura, la metodología que se ejecutará para realizar el cambio en el sistema de prestaciones extralegales, y puntualizar permanentemente sus nuevas características. Estos elementos se puede observar en el siguiente gráfico.



Figura 24: Aspectos Legales de la modificación al Sistema de Prestaciones.
Fuente: Coomeva, Proyecto Reconversión de Prestaciones Extralegales 2008

Sobre el contrato de trabajo, desde el año 2002 en que se unificaron los formatos de contrato laboral para el Grupo Empresarial, se incluyó la siguiente cláusula relacionada: *"DECIMA PRIMERA: PRESTACIONES EXTRALEGALES. El EMPLEADOR podrá reconocer beneficios, primas, prestaciones de naturaleza extra legal, lo que se hace a título de mera liberalidad y estas subsistirán hasta que el empleador decida su modificación o supresión, atendiendo su capacidad, todos los cuales se otorgan y reconocen, y el trabajador así lo acuerdan sin que tengan carácter salarial y por lo tanto no tienen efecto prestacional o incidencia en la base de aportes en la seguridad social o parafiscal en especial este acuerdo se refiere a auxilios en dinero o en especie, primas periódicas o de antigüedad o en general prestaciones de esa naturaleza las que podrán ser*

*modificadas o suprimidas por el empleador de acuerdo con su determinación unilateral tal como fue otorgado.*¹⁶

Igualmente requiere de la atención de la organización, que hasta ahora por causas desconocidas, la práctica hacia que el sistema de nómina, a pesar de lo estipulado en el contrato laboral, estaba tomando algunas prestaciones como base salarial para los aportes a seguridad social, circunstancia identificada por los propios entes de control y solicitada para corrección, lo cual hipotéticamente al ser solucionado podría causar detrimento en la mesada futura de la población próxima a pensión. Esto se intervendrá, seleccionando a los colaboradores a menos de 3 años de pensión en el sistema de prima media con prestación definida, manejado por el Instituto de Seguro Social, y tomando parte de su nuevo cupo de prestaciones y convirtiéndolo en incremento salarial, asegurando así que sus derechos adquiridos no se lesionen y permitiendo disfrutar parcialmente del nuevo programa de prestaciones. Para las personas que están en fondos privados de pensión se buscará que hagan aportes voluntarios suficientes para prevenir ese efecto.



Para el proceso de cambio en el programa de prestaciones extralegales, se consultó con el área Jurídica Corporativa de Coomeva y con su asesor laboral externo, quienes conceptúan la importancia de incluir el siguiente texto en la comunicación que se entrega a cada colaborador como notificación del nuevo programa:

"Las prestaciones extralegales aquí mencionados, se conceden como un acto de mera liberalidad de las empresas y no como contraprestación del servicio; se reitera que las mismas no constituyen salario ni factor salarial para la liquidación de acreencias

¹⁶ Coomeva, Formato Contrato Indefinido Salario Nominal sin Manejo y Confianza, 2002.

laborales, todo conforme a lo establecido por los artículos 128 y 129 del Código Sustantivo del Trabajo, norma subrogada por los artículos 15 y 16 de la ley 50 de 1990 y el artículo 17 de la Ley 344 de 1996. De otra parte, se precisa y aclara que las prestaciones extralegales consignados en el presente documento son las únicas ofrecidos por las empresas del Grupo Empresarial Coomeva y por lo tanto las mismas modifican y sustituyen a cualquier otra prestación que hasta la fecha se estuviere reconociendo."

Igualmente resalta la importancia de que cada empresa del grupo cuente con la respectiva aprobación previa de las instancias correspondientes en Coomeva (Consejo de Administración) y en cada empresa (Juntas Directivas).

6.5.6 Diseño de la estrategia de comunicación

El área corporativa de comunicaciones de Coomeva viene trabajando en este tema con sus proveedores, generando el plan de comunicaciones que por cada medio o canal disponible, contiene las actividades a desarrollar, fecha de inicio, periodos de envío y diseño del material a publicar. En la siguiente página se puede observar apartes del Plan de comunicación y ejemplos del material a entregar.

En segunda instancia, según lo mencionado en el marco teórico referente a permitir la participación de los colaboradores en las decisiones que los afectan, se planeó y se podrá observar en el cronograma, la necesidad de adelantar dos actividades en la etapa de implementación: tanto (1) la difusión a los grupos primarios en cada empresa y regional, es decir los líderes (gerentes) de cada zona geográfica y quienes dependen directamente de ellos, y (2) realizar grupos focales con una muestra aleatoria de colaboradores dentro de cada nivel organizacional [gerentes y directores, jefes y coordinadores, asistentes / analista / auxiliares] para conocer su percepción sobre la metodología aplicada al proyecto a la fecha y recibir sus sugerencias y alternativas de mejora.

Actividad	Medio	Materiales
Banner Expectativa	Intranet, Hierarquía de roles para diversas responsabilidades en producción y procesos del Grupo.	
Comunicación Ejecutiva	Carta de invitación a reunión	
Flash	Intranet, Correo Electrónico	
Tarjeta Electrónica	Correo Electrónico, Copias	
Artículo de Lanzamiento	Click, Spotti publicado dos veces por semana (mañana y tarde) a través del correo electrónico y con información segmentada por ciudades y por empresa.	
Folleto - "Construyendo un nuevo modelo de Vida"	Impreso	

Sabías que...

Cooameva ofrecerá a sus colaboradores un esquema contributivo de ahorro con una rentabilidad del 50%...

"Sujeto a condiciones"



Cooameva
¡Nos facilita la vida!

Sabías que...

Cooameva le dará la posibilidad a sus colaboradores de acceder a créditos de vivienda, turismo, vehículo y educación a tasas preferenciales...

"Sujeto a condiciones"



Cooameva
¡Nos facilita la vida!

BIENESTAR

Suplemento Especial No. 001 Mayo

Beneficios Extralegales a la medida

Foto Dr. Arana

Es un entorno marcado por la competitividad empresarial, el capital humano se constituye como el principal diferenciador en la carrera interminable por ser los mejores. En este contexto, los empleados no relacionan la satisfacción únicamente con su asignación salarial básica; aunque juega un papel importante dentro de la estructura de compensación de las compañías, es necesario resaltar también que los beneficios extralegales, han cobrado importancia convirtiéndose incluso en poderosos herramientas de atracción, motivación, y retención del talento humano en las organizaciones.

Esto significa que las compañías deben ir más allá de la simple asignación salarial al indagar y conocer las preferencias, necesidades y expectativas de sus empleados, y es así como un Plan de Beneficios Extralegales se constituye en un elemento diferenciador dentro del marco de la compensación total.

Es determinante que lo que se denomina como facilitadores de vida, respondan claramente a los momentos de vida de nuestros colaboradores, y en este sentido, la iniciativa de vincular a los empleados en un mecanismo participativo de diseño de sus portafolios de beneficios, es la mejor instancia a la que una compañía interesada en implementar un esquema innovador de beneficios extralegales puede llegar.

ALFREDO ARANA
Gerente General Corporativo

Nuevo Plan de Beneficios para nuestros empleados

El mercado que se adapta de manera flexible a las necesidades de sus empleados. Prácticas de Salario Emocional en donde el empleado logra un balance entre su vida personal y laboral, excelentes alternativas de ahorro y créditos, planes complementarios de salud que amparan al grupo familiar son solo algunas de las nuevas beneficios que comenzarán a recibir los empleados dentro de su esquema de compensación total.

Para Luis Fernando Sandoval, Gerente Corporativo Administrativo, "esta iniciativa hace parte del esquema global de la compensación como un medio para atraer, conservar y motivar a los empleados para que cumplan las metas y objetivos de la empresa".

Un adecuado plan de beneficios es la clave para que los mejores empleados no dejen la compañía en los momentos críticos, o porque la competencia les ha presentado ofertas atractivas. El nuevo Plan de Beneficios responde flexiblemente a los momentos de vida de nuestros empleados, reconociendo sus diferencias bajo criterios de equidad", concluyó Luis Fernando.

Cooameva
¡Nos facilita la vida!

Figura 25: Material Comunicaciones para Difusión a Colaboradores.
Fuente: Cooameva, Proyecto Reconversión de Prestaciones Extralegales 2008

6.6 Etapa 3: Implementación

6.6.1 Cronograma

Durante la fase de aprobación del esquema, los diferentes entes aprobatorios han dado sus sugerencias sobre la mejor forma de hacer la "venta" de la idea a colaboradores. Es posible ver un panorama de la etapa en el siguiente cronograma

6.6.2 Formación del Equipo Líder

Se seleccionaron 70 personas de la organización, de sus diferentes empresas, que contaran con una antigüedad representativa o que por su cargo fueran vistos como referencia para sus compañeros, tanto para el acompañamiento y capacitación como en la adopción de la decisión. Estas personas son de áreas como Gestión Humana, Educación de Asociados y Capacitación a Empleadores en las empresas de salud.

Estos multiplicadores son formados a través de 10 horas, en aspectos generales de normatividad laboral (salario, prestaciones extralegales, etc.), conocimiento del nuevo programa (cupos, prestaciones), y prácticas en el acompañamiento y la asesoría a los colaboradores en la herramienta tecnológica diseñada.

6.6.3 Información a Grupos Primarios y Grupos Focales de Colaboradores.

En períodos de un día por cada regional, se abordaron estos temas:

- Grupos Primarios: En dos grupos de aproximadamente 20 a 25 personas, se brinda una explicación de la parte emocional que conlleva todo proceso de cambio, como elemento de mediación entre las empresas y colaboradores que tienen información sesgada sobre el alcance del proyecto, aclarando que esta parte es 'humanamente' entendible y estudiada, sin llegar a juzgar positiva o negativamente su impacto en el resultado deseado. Igualmente como actividad necesaria para modificar ese proceso emocional se brinda información oficial sobre las razones que ocasionan este proceso de cambio, pasando finalmente a explicar las bases del nuevo programa, los conceptos de lo que cada colaborador tendrá a su disposición para gastar o invertir, y las prestaciones que podrá seleccionar. De allí se hace una consolidación manual de las preguntas y recomendaciones.

- Grupos Focales de Colaboradores: En grupos de no más de 18 colaboradores, 3 por cada empresa y regional se da una versión abreviada de la presentación anterior, pero con énfasis en el proceso de venta de las ventajas que el nuevo programa tiene para los colaboradores en general, y una explicación más detallada de las prestaciones en que podrán disfrutar la remuneración extralegal. De allí se continúa el proceso de asesoría personal, donde los multiplicadores líderes realizar el ejercicio de asignación de cupo y distribución con cada participante, y el proceso finaliza con el diligenciamiento de una encuesta que deben contestar de forma anónima, evaluando cada parte del mensaje que se buscaba transmitir, recibir la percepción sobre el proceso de asesoría y consolidar las sugerencias y recomendaciones orientadas a mejorar el diseño del programa.

La información recopilada de las dos semanas que toma esta actividad, se revisó frente a la alineación hacia la equidad y justicia, para ser definidas para modificación conjuntamente por la Gerencia General Corporativa y la Gerencia Corporativa Administrativa.

6.6.4 Difusión a Colaboradores

La etapa de difusión inicia con la publicación de los materiales definidos en la campaña de expectativa, estrategia de comunicaciones, especialmente la carta de la Gerencia General Corporativa, llegando a cada colaborador y anunciando formalmente el nuevo programa, e invitando para que cada uno reciba la inducción correspondiente y la respectiva asesoría.

Según las recomendaciones de los entes aprobadores, se iniciará con las ciudades que conforman la regional Cali o Sur Occidente, Palmira, Buga, Tulúa, Buenaventura, etc, para luego pasar a las demás (Medellín o Noroccidente, Bogotá o centro oriente, etc.)

El proceso de difusión consiste en hacer una presentación magistral de 45 minutos a grupos de entre 20 y 25 colaboradores, en la cual se explica el funcionamiento del nuevo

programa (cupos y prestaciones), se entrega el material impreso y posteriormente en acompañamiento individual cada multiplicador toma un colaborador para revisar su situación personal y asignar el cupo según sus necesidades y expectativas acorde con su momento de vida.

La selección que el colaborador realice de sus prestaciones, de acuerdo a sus necesidades o expectativas, será la que aplique entre enero y diciembre de 2009, pudiendo realizar cambios en sus cuantías y productos anualmente.

6.6.5 Seguimiento a los resultados

Dado que el proyecto tiene varios objetivos específicos, se ha considerado necesario definir varios indicadores, con el fin de asegurar el logro en cada uno de los aspectos que motivó el cambio:

- Participación de colaboradores en el nuevo programa, a medir por única vez en diciembre de 2008, El resultado esperado es que el 100% de los colaboradores adopten el nuevo programa de prestaciones extralegales.
- Mejora en la Satisfacción, subfactor de Prestaciones Extralegales, a medir anualmente. El resultado esperado en la próxima medición debe ser un comportamiento más homogéneo entre las empresas, y en general, con un mayor resultado promedio frente a las últimas mediciones.
- Tasa de Uso de los Servicios, a medir anualmente. El resultado esperado es que cada colaborador, utilice el 100% de las prestaciones seleccionados en su portafolio.
- Rotación interna (hacia otras empresas del Grupo) y Rotación externa (salida del grupo) de Personal, a medir mensualmente. El resultado esperado es que la rotación que se venía dando hacia las empresas del Grupo con mayores prestaciones extralegales o hacia el mercado laboral externo, tienda a disminuir por éste factor.

- Costo de las Prestaciones Extralegales Vs. Estimado, a medir anualmente. El resultado esperado es cumplir con el presupuesto asignado por el Consejo de Administración y las Juntas Directivas de las empresas.

7. Conclusiones

- El proyecto presentado en este trabajo de grado, es un exponente del paradigma actual de 'gana – gana', bajo las siguientes condiciones.
- Para los colaboradores, la destinación de un flujo constante de recursos hacia cada empleado, con un listado de prestaciones extralegales que es homogéneo entre todas las empresas del Grupo Coomeva, permitirá incrementar el sentido de justicia distributiva y procedimental, y ligar este concepto a la estrategia retributiva de manera que este elemento tenga recordación ante la pregunta 'cuanto gano'.
- Igualmente para los colaboradores, el haber tenido la oportunidad de participar en la mejora del proyecto incrementará la percepción de justicia interactiva, y contar con un esquema ligados a su momento de vida en particular representará una mejora en la calidad de vida y la construcción de capital social para la comunidad
- Para la organización, ofrecer un programa de prestaciones extralegales que es sostenible en el tiempo, con impacto positivo en el riesgo laboral y en gastos que de lo contrario no llegarían a los destinatarios naturales que son los colaboradores.
- Todo ello debe redundar en incremento en la satisfacción de los colaboradores, e independientemente de lo anterior, reducir la rotación de personal por causas asociadas a la baja retribución, en algunas empresas del Grupo.

8. Recomendaciones

- En proyectos que afecten a la mayoría o tengan alto impacto hacia los colaboradores, se deben adelantar actividades tendientes a gestionar el cambio, incluyendo la participación de los mismos colaboradores con aportes al modelo que se busca implementar, lo que facilita notablemente la posterior implementación bajo los criterios de logro definidos.
- Se debe asegurar, haciendo abstracción dentro de lo posible de las circunstancias administrativas o económicas de las empresas, que el proceso continúe a corto y mediano plazo hacia las etapas subsiguientes en que la mezcla de pago de prestaciones extralegales va a depender del salario de cada colaborador, y no solo del nivel de consumo histórico de las prestaciones, como elemento para generar equidad y retención de talento, dentro de cada empresa y cargo en todo el Grupo Empresarial.
- Debe quedar como responsabilidad permanente para el área de Gestión Humana, la generación de estrategias de mercadeo interno periódicas, para que todos los colaboradores recuerden el esquema de prestaciones extralegales que la empresa concede por mera liberalidad a sus colaboradores; y adicionalmente la necesidad de monitorear y actualizar cada prestación y sus normas con base en las mejores prácticas del mercado y las circunstancias del entorno económico de las empresas y social de los colaboradores.
- Todos los proyectos organizacionales que se presenten para apropiación presupuestal, antes de iniciar su fase de implementación, deberían contar con un marco teórico que lo sustente y que evite errores de asignación o de ejecución por circunstancias previsibles bajo investigación cuidadosa.

9. Bibliografía

ALLISON E. Barber, RANDALL B. Dunham, y R.A. Formisano, The Impact of Flexible Benefits on Employers Satisfaction: A field Study. Vol. 45, 1992.

BARRINGER, Melissa W, y MILKOVICH, George T. A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefit Plans: A Case of Human Resource innovations. Academy of Management Review, 1998.

COOMEVA, Gerencia General Corporativa, Direccionamiento Estratégico 2005.

GIBSON, IVANCEVICH, DONNELLY y KONOPASKE. Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos. 12 Edición, Mc Graw Hill, 2003.

GREAT PLACE TO WORK®, Valoración del ambiente laboral y las prácticas frente a las personas, 2008.

HERRADA, Amparo. Encuesta de Satisfacción a Colaboradores, Grupo Empresarial Coomeva, 2007.

HUMAN CAPITAL. Encuesta Salarial y Tendencias en Gestión Humana 2007 - 2008.

KINICKI, KREITNER. Comportamiento Organizacional: Conceptos, problemas y prácticas. 7 Edición, Mc Graw Hill, 2003.

MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL. Régimen Laboral Colombiano. Última Edición, Legis, 2008.

LANDY, Frank J, CONTE Jeffrey M. Psicología Industrial. Mc Graw Hill, 2005.

LUTHANS, Fred. Comportamiento Organizacional. 11 Edición, Mc Graw Hill, 2008.

ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional, 10 Edición, Pearson/Prentice Hall, 2004. T658.32 Z94 a