

Programa Master of Science en Organización y Dirección de Personas

MAODP 13 - 1



Salario Emocional: Diseño de Lineamientos de Fidelización del Talento Humano en el Sector Retail, Caso Supervisores de Tiendas Por Departamento Ripley.

Asesor propuesto:

Oswaldo Morales

Tesis presentada como parte de los requerimientos para optar el grado de Master of Science en Organización y Dirección de Personas

por:

1008516	MORENO ZEVALLOS, LUIS
1302430	PAREDES TORRES, SILVANA
1302745	SEMINARIO CONTRERAS, FRANCIS

Lima, 15 de Junio del 2016

ÍNDICE

ÍNDICE DE CAPÍTULOS	1
ÍNDICE DE ANEXOS	108
ÍNDICE DE BIBLIOGRAFÍA.....	157

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema	7
1.2. Objetivos de Investigación	9
1.2.1. Objetivo General	9
1.2.2. Objetivo Específico	10
1.3. Justificación	10
1.4. Alcances y Limitaciones	13
1.4.1 Alcances	13
1.4.2 Limitaciones	13
1.5. Resultados de GPTW en Ripley	14

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Salario Emocional, definición, características y beneficios	20
2.1.1 Definición de Salario Emocional	20
2.1.2 Características del Salario Emocional	23
2.1.3 Beneficios del Salario Emocional	25
2.2. Teoría	27
2.3. Teorías de la motivación	29

2.4	Estudios empíricos de Salario Emocional	38
2.5	Lineamientos de Salario Emocional en empresas especializadas	54
2.6	Casos mundiales de aplicación de Salario Emocional	57
2.7	Casos de empresas Retail aplicando Salario Emocional, en el mercado peruano	59
2.8	Análisis de coincidencias sobre el Salario Emocional	61

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA Y MODELO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1	Tipo de investigación	64
3.2	Nivel de la investigación	64
3.3	Proceso de investigación	65
3.4	Fuentes y técnicas de recolección de información	67
	3.4.1 Fuentes primarias	67
	3.4.1.1 Entrevistas a los expertos	68
	3.4.1.2 Encuestas a los supervisores	68
	3.4.2 Fuentes secundarias	69
3.5	Encuesta	69
	3.5.1 Modelo entrevista a expertos	70
	3.5.2 Validación de preferencias de tipo de Salario Emocional	71
	3.5.3 Evaluación de la encuesta laboral	74
	3.5.4 Modelo de encuesta aprobada para supervisores	75
3.6	Antecedentes de la empresa: Tienda por Departamento RIPLEY	75
3.7	Actividad Empresarial	77
	3.7.1 Unidades económicas	77
	3.7.2 Marcas	78

3.7.3	Servicios Retail	79
3.7.4	Banco Ripley	80
3.8	Estructura Organizacional	80
3.8.1	Filosofía Ripley	80
3.8.1.1	Misión	81
3.8.1.2	Visión	81
3.8.1.3	Valores	81
3.8.2	Organigrama	82
3.9	Gestión de recursos humanos	83

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1	De la población	85
4.2	De los gráficos	87
4.3	Resultados de las preguntas de la encuesta	87
4.3.1	Pareto pregunta 1	87
4.3.2	Pareto pregunta 2	90
4.3.3	Pareto pregunta 3	92
4.3.4	Pareto pregunta 4	95

CAPITULO V. LINEAMIENTO DE SALARIO EMOCIONAL PROPUESTO POR EL GRUPO DE TESIS	97
---	-----------

CAPITULO VI. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	100
--	------------

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES	102
---	------------

CAPÍTULO VIII. RECOMENDACIONES	106
---	------------

ANEXOS	108
---------------------	------------

Anexo 1. Estudio ejecutado por Manpower (Manpower, 2013)

Anexo 2. Justificación comercial del boom retail en el Perú

Anexo 3. Los factores de las dimensiones, encuesta de GPTW

Anexo 4. Detalle de la encuesta a los colaboradores de Ripley de clima laboral 2015

Anexo 5. Detalle del estudio de IESE, metodologías y resultados.

Anexo 6. Detalle de los modelos de Salario Emocional

- i. Modelo de las 4C
- ii. Modelo de propuesta de valor de PWC
- iii. Modelo de Adecco
- iv. Modelo de alto nivel de IPADE
- v. Modelo de retención de Hay Group
- vi. Modelo de beneficios de Denaryus

Anexo 7. Salario Emocional en empresas internacionales

- i. Ikea
- ii. Starbucks
- iii. Google

Anexo 8. Salario Emocional en empresas Retail

- i. Tiendas Metro

- ii. Tiendas Paris
- iii. Tiendas Rosen
- iv. Tiendas Promart

Anexo 9. Modelo entrevista a expertos

9.1 Entrevista resuelta de experto

Anexo 10. Relación de benéficos no remunerativos

Anexo 11. Encuesta piloto a colaboradores

Anexo 12. Encuesta final a colaboradores

Anexo 13. Resultados de la pregunta número 1

13.1 Resultados según orden de preferencias de la pregunta 1

13.2 Resultados por grupo de beneficios

Anexo 14. Resultados de la pregunta número 2

14.1 Resultado según orden de preferencias

14.2 Resultados por grupo de beneficios

Anexo 15. Resultados de la pregunta número 3

15.1 Resultados según orden de preferencia de beneficios

15.2 Resultados por grupo de beneficios

Anexo 16. Resultados de la pregunta número 4

16.1 Resultados generales

BIBLIOGRAFÍA157

Maestría en:
Título de la tesis:

Magíster en Organización y Dirección de Personas
"Salario Emocional: Diseño de lineamientos para la Fidelización del Talento Humano en el Sector Retail: Caso Supervisores de Tiendas por Departamento Ripley"

Autor(es):

Moreno Zevallos, Luis
Paredes Torres, Silvana
Seminario Contreras, Francis

Resumen

Hoy en día las personas buscan que sus empleadores les brinden beneficios más allá de lo económico, por lo tanto, los gestores del talento humano debemos desarrollar estrategias y prácticas orientadas a promover y proveer un conjunto de beneficios no monetarios, al cual se llamará Salario Emocional. el grupo de tesis se plantea la posibilidad de elaborar un lineamiento que pueda fidelizar al talento humano sin la necesidad de brindar un incentivo económico sino identificando los beneficios del Salario Emocional que no sea remuneración económica al trabajador. Para tal efecto se plantea los siguientes objetivos:

- Diseñar un lineamiento de fidelización del talento humano, basada en factores del Salario Emocional para los supervisores comerciales de Ripley.
- Identificar los beneficios de Salario Emocional más importantes para supervisores comerciales en tiendas Ripley.

El estudio se realizó en Tiendas Por Departamento RIPLEY, siendo la población de interés a encuestar los Supervisores de Tienda a nivel nacional, por ser ellos los que tienen mayor alcance con los colaboradores de piso, son los que mantienen mayor contacto y por ende conocen las realidades de sus trabajadores, son el grupo cuyo alcance en sus decisiones afecta el negocio y son el grupo que representa el porcentaje más bajo de satisfacción para con la empresa, reflejadas en las últimas encuestas de clima laboral.

Se presenta a continuación como estuvo conformada la muestra del estudio:

Rango de edades:

	Entre 30-35 años	Entre 36-40 años	mas de 40 años
Rango de edades	12	48	15

Sexo:

	F	M	Total
sexo	34	41	75

Tiempo en la empresa:

	Hasta 5 años	Entre 6 y 10 años	Mas de 10 años
Tiempo en la empresa	7	53	15

Nivel educativo:

	Tecnica completa	Universitaria incompleta	Universitaria completa	Postgrado
Educacion	7	42	20	6

El concepto de Salario Emocional es casi nulo en las bibliografías, sin embargo, expertos en la materia de Gestión Humana, basadas en su experiencia ha definido salario emocional:

- Ines Temple "Todas aquellas razones por las que, no monetarias, la gente trabaja TRANQUILA, lo cual hace que se sientan a gusto y contentas"
- Para Muñoz, "el salario emocional es aquella variable retributiva compuesta por conceptos no económicos, destinados a satisfacer necesidades de tipo personal, familiar y profesional del empleado, al objeto de mejorar de forma global la calidad de vida del mismo y de su entorno"

Para que un Salario sea emocional debe considerarse lo siguiente: que sea no monetario, es decir que no sea dinero entregado directamente al trabajador; que sea beneficioso para todos, quiere decir que sea provechoso inclusive para todos los componentes de la organización; que genere un compromiso con la organización donde el empleador valore el esfuerzo del empleado creando un reforzamiento positivo de la marca.

Los salarios emocionales se caracterizan por tener los siguientes elementos:

- Elementos Intrínsecos.- Cuando la percepción del colaborador por el trabajo es una recompensa, por ejemplo, satisfacción por el trabajo, el reconocimiento por el trabajo, la delegación por el trabajo, etc.
- Elementos Extrínsecos.- Cuando tiene un costo cuantificable para la organización que el colaborador percibe como un beneficio objetivo, por ejemplo, las que relacionan vida personal/laboral, los servicios complementarios, etc.

Entre los beneficios del salario emocional, podemos encontrar los siguientes:

- Reducción de los costes de reclutamiento
- Incremento del nivel de compromiso e identificación de los empleados con la compañía, y por lo tanto, descenso de la tasa de rotación.
- Posicionamiento positivo de la compañía, externamente genera percepción en el sector de que es un buen lugar para trabajar.

El equipo de tesis al no encontrar una teoría de salario emocional, consideró lo más cercano vincularlo con "La Motivación", tomando en cuenta que todo parte de una necesidad, que al ser cubierta, el ser humano llega a sentir satisfacción y por ende motivación para ser productivo, para permanecer por mucho tiempo en la empresa, para estar contento en su trabajo, etc

Es por ello que mencionamos las teorías más importantes de motivación, que están vinculadas directamente al Salario Emocional:

- Teoría de Maslow, El hombre tiene necesidades que cubrir, siendo estas sus necesidades fisiológicas (hambre, sed, sexo, abrigo y otras que tenga que ser con su cuerpo), de seguridad (de protegerse, de los daños físicos y emocionales), sociales (el afecto, la sensación de pertenencia, la amistad, ser aceptado), de reconocimiento o ego (se divide en factores internos, como autonomía, los logros, respeto así mismo; y factores

externos, como reconocimiento, atención, status), y las de auto superación (realizarse uno mismo, superarse, estar satisfecho de uno mismo)

- Teoría de motivación de Higiene de Herzberg, Se debe enfatizar los motivadores o aquellos factores que aumentan la satisfacción con el puesto, basada en dos factores, los higiénicos, que son llamados extrínsecos y que no pueden ser controlados por la persona como el sueldo o el espacio físico de trabajo, entre otros, y los motivacionales que son llamados intrínsecos y que pueden ser controlados por la persona como la satisfacción o reconocimiento.
- Teoría de Mc Gregor, Se expone dos modelos para descifrar a las personas en las organizaciones, el X en el que presume que los seres humanos son ociosos y que bajo esta premisa el trabajo es una forma de castigo, teniéndolos amenazados para que cumplan sus labores, y el Y nos dice que los seres humanos encuentran satisfacción en el trabajo y se esforzaran siempre para lograr los objetivos.
- Teoría de la Administración científica de Taylor, establece mecanismos actuales en la relación colaborador–empleador que es de mucha utilidad hoy en día como: análisis del trabajo, división del trabajo y especialización del obrero, incentivos salariales y premios por producción, estandarización de métodos y máquinas, estudio de la fatiga de la

persona, diseño de cargos y tareas, condiciones de trabajo adecuados, supervisión constante. Con todo ello se busca mejorar la eficiencia, rendimiento y la productividad de los obreros.

- Teoría de las Expectativas de Vroom, La motivación viene de la expectativa que tiene el individuo por el resultado de sus acciones. Esta teoría tiene 3 elementos o factores que parten de la motivación: Expectativa(relación entre el esfuerzo que le imprime el trabajador a su labor esperando que con ello le lleve a alcanzar un nivel de desempeño deseado), Fuerza(relación que percibe un individuo entre su desempeño y los logros que se generan o la recompensa que obtiene por ese nivel alcanzado) y Valencia(importancia que le da la persona a la recompensa recibida)
- Teoría del hombre complejo de Shein, las necesidades satisfechas no desaparecen y algunas veces cambian o se reemplazan por otras nuevas necesidades
- Teoría de las Relaciones Humanas de E. Mayo (Experimento de Hawthorne), Considera al ambiente de trabajo al que se los expone para realizar las actividades diarias (adecuada luz, ventilación, mesa de trabajo, ergonomía), la comunicación y las relaciones humanas como principal motivador para los trabajadores.
- Teoría de Fijación de Metas de Locke Este modelo establece que a la persona se le debe asignar tareas desafiantes para así aumentar su eficiencia, eficacia y desempeño,

todo esto debe terminar con una adecuada recompensa volviéndose un inductor para que nuevamente se le asigne otras tareas y continúe el ciclo.

- Teoría de la Equidad Laboral de Adams, La motivación, desempeño y satisfacción de un trabajador va de la mano con su evaluación subjetiva de la relación que establezca de su esfuerzo = recompensa y la relación de esfuerzo = recompensa de sus pares.

El marco teórico utilizado en la tesis se elaboró en base a investigaciones realizadas por expertos en la materia, en donde intentan darle peso a la teoría de salario emocional. Entre las investigaciones revisadas, podemos mencionar las siguientes:

- Claudia Gómez, profesora e investigadora de temas de RRHH del Colegio de Estudios Superiores de Administración (Bogotá-Colombia) y nos habla que la "Generación Y" no quiere seguir los pasos de sus padres, a quienes el trabajo les hizo sacrificar mucho tiempo con la familia. Ella escribe: "Dicha noción implica que a las personas se les puede compensar no solo con dinero o en especies, sino satisfaciendo diferentes necesidades, incluidas las emocionales", entonces hay que partir de la premisa que toda persona tiene un motivador principal, que casi siempre es el económico, pero tiene una necesidad emocional que puede compensar.
- José María Polo en su libro "Best Practices",: "...el Salario Emocional se refiere a un conjunto de retribuciones no monetarias que el trabajador recibe de su organización y que complementan el sueldo tradicional con nuevas fórmulas creativas que se adaptan a las necesidades de las personas de hoy".

- Ricardo Alfaro, quien es Director Ejecutivo de Recursos Humanos de Asepeyo (Asociación empresarial colaboradora en la gestión de seguridad social y prestaciones de servicios que tiene 100 años de funcionamiento en España) e indica que los profesionales solicitan 5 elementos en su retribución: primero el salario con sus beneficios, segundo el ambiente de trabajo, tercero el estilo de dirección, cuarto la conciliación y quinto el desarrollo profesional. Aquí notamos claramente que 4 de los 5 elementos forman parte del Salario Emocional.
- Agencia Peruana de Noticias Andina, que menciona sobre salario emocional lo siguiente: "...salario emocional: recurso para retener al talento humano en la empresa". Los sueldos ya no son suficientes para que los colaboradores quieran permanecer en una organización. En la misma publicación mencionan al Dr. Rolando Liendo, quien es Presidente de la fundación Familia (Asociación de naturaleza fundacional apoyo social, Albacete, España) sobre lo que mencionan que el Salario Emocional "es un concepto creado para motivar al colaborador a través de compensaciones no económicas, enfocadas en su desarrollo personal y familiar", a su vez hace hincapié en que generará colaboradores alegres, satisfechos en su centro de trabajo y sobre todo identificados
- Encuesta realizada por Trabajando.com conjuntamente con Universia (Julio 2014) cuyos resultados arrojan que el 60% de las personas priorizan el Salario Emocional al económico, lo que resulta como determinante para una

empresa al momento de querer atraer nuevos talentos o retener los que tiene; de esa misma encuesta resultó que el 43% seleccionó al "desarrollo profesional y a la promoción interna como principales atributos", los que dan una clara orientación de hacia dónde buscar propuestas, mientras que el "8% prefieren trabajar con un buen clima laboral y el 9% la flexibilidad en el trabajo

- Price Waterhouse Coopers (PWC) en un estudio realizado en el 2010 determinó que “el Salario Emocional es la clave para evitar la fuga de talentos”. Y en el mismo informe se hace referencia a que 25% de las 118 empresas encuestadas ya cuentan con un plan de retención de talento cuyos incentivos no solo tienen capacitación o subvenciones de estudios, sino bonos económicos, planes de jubilación, asesoría nutricional y actividades recreativas para la familia.
- Otro estudio realizado por la Universidad de Warwick, Inglaterra (Setiembre 2014) demostró que las personas que trabajan felices aumentan en 12% su productividad: “...sobre la base de esta investigación, se pueden deducir que el salario emocional aumenta la productividad de los colaboradores”. Con todo lo mencionado se estima que en 10 años el 95% de los colaboradores le dará mayor importancia al Salario Emocional que al económico, es decir que las mayores remuneraciones no serán suficientes para atraer a los mejores trabajadores por que estos no estarán dispuestos a sacrificar el tiempo con sus familias, ni su desarrollo como personas.
- Se hace imprescindible mencionar el estudio realizado por IESE (Business School, Universidad de Navarra, Centro Internacional Trabajo y Familia) y IFREI (Family Responsible Employer Index y Edenred) (Julio 2012), “Efectos de la conciliación en el compromiso, la Satisfacción y el Salario Emocional”, en el que se aborda de cerca el modelo de gestión para ser una “Empresa Familiarmente Responsable” y de los elementos que aportan a la integración Familiar y Laboral haciéndola más eficaz y mejorar su unidad, llegando en la actualidad a aplicarse en más de 20 países, en donde colaboran investigadores a nivel mundial y participa la comunidad empresarial internacional, este mecanismo es conocido como IFREI (IESE Family Responsible Employer Index), “este modelo mide la implementación de políticas, la

cultura y el liderazgo familiarmente responsable, así como el impacto sobre las personas y las empresas

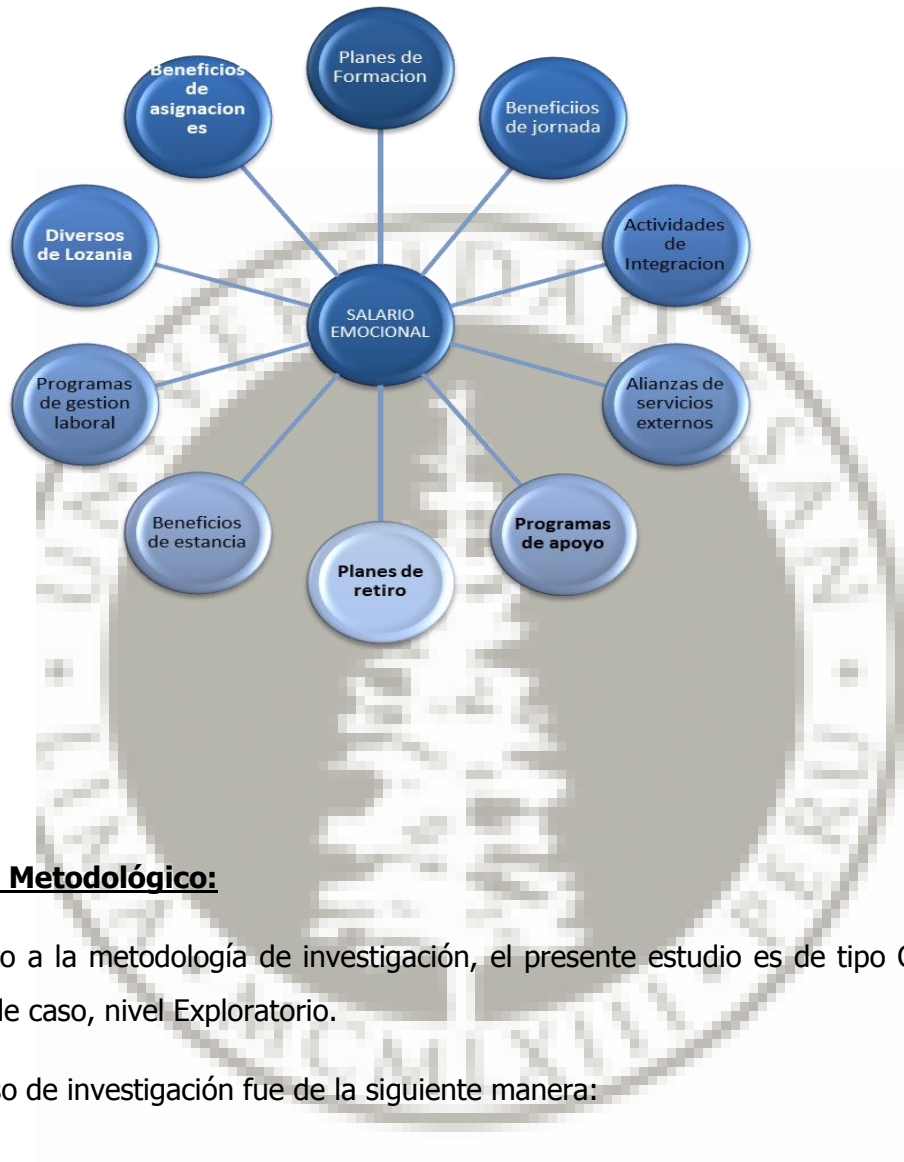
- El Profesor Antonio Sancho del Área de Dirección de Personal del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE), México menciona: "El dinero no motiva, pero mueve, ya que en un entorno como el actual, en que el talento es escaso, parece que el pagar sueldos resulta insuficiente a la hora de retener a los talentosos", quien además dijo, que para aplicar el Salario Emocional una compañía debe comprender que las personas tienen distintos niveles de motivación, y por ello deben considerar distintos niveles de retribución, como compensación en efectivo garantizada, incentivos a largo plazo, beneficios y prestaciones, flexibilidad horaria, entre otros.
- Para Paola Molinari, Directora Académica del Programa Ejecutivo de Recursos Humanos de la Universidad Torcuato di Tella, Fundadora de la empresa de Talento Humano Whalecon, dice: "...Una fuerte PVE emociona a los empleados a que rindan día a día lo mejor de sí, para que sientan pasión por su trabajo y por su empresa", menciona además, "La PVE cobra cada vez más relevancia por varios motivos, ya que la globalización y el progreso han ocasionado importantes cambios en la manera cómo vivimos, si bien los medios de comunicación y la evolución tecnológica han facilitado el trabajo, la competencia y las turbulencias económicas hacen que tengamos más responsabilidades y menos tiempo personal"
- Mencionaremos también a Alberto Hurtado Vargas, Director General de Make a team Inmark México, quien hace referencia al artículo de la Fundación Wolters Kluwer: Salario Emocional nueva motivación, que menciona que hay muchas empresas de éxito que comprenden y entienden que el reconocimiento de logros y la retribución a los empleados ya no es un tema solo económico y han creado una remuneración donde el salario es el resultado de varios incentivos emocionales,

que tienen un impacto directo en los resultados de la empresa a través de la productividad. En situaciones

donde la crisis golpea las economías las empresas se ven obligados a reducir los costos de planillas a través de los sueldos, es acá donde se habla del "Salario Emocional" como herramienta de motivación sin necesidad de incrementar los sueldos. Esta práctica a contrario de lo que piensan varios es ya una política antigua de varias organizaciones, que ven en la retribución emocional un medio para lograr colaboradores satisfechos, mejorando sus rendimientos y un auténtico ENGAGEMENT (Uno de los

primeros autores en teorizar sobre esta palabra lo define como: la energía concentrada que se dirige a metas organizacionales, describía a los empleados como personas físicas (Kahn 1990)

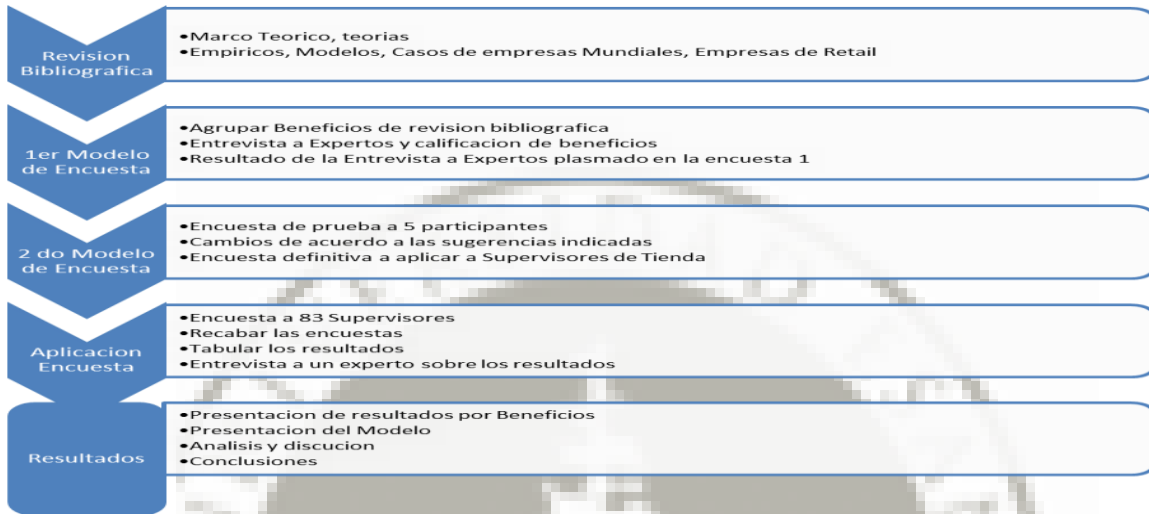
El equipo de tesis, basados en la bibliografía, papers, entrevista a experto, logró identificar los siguientes lineamientos de salario emocional, que tienen en común las empresas del sector retail:



Proceso Metodológico:

En cuanto a la metodología de investigación, el presente estudio es de tipo Cuantitativa- Estudio de caso, nivel Exploratorio.

El proceso de investigación fue de la siguiente manera:

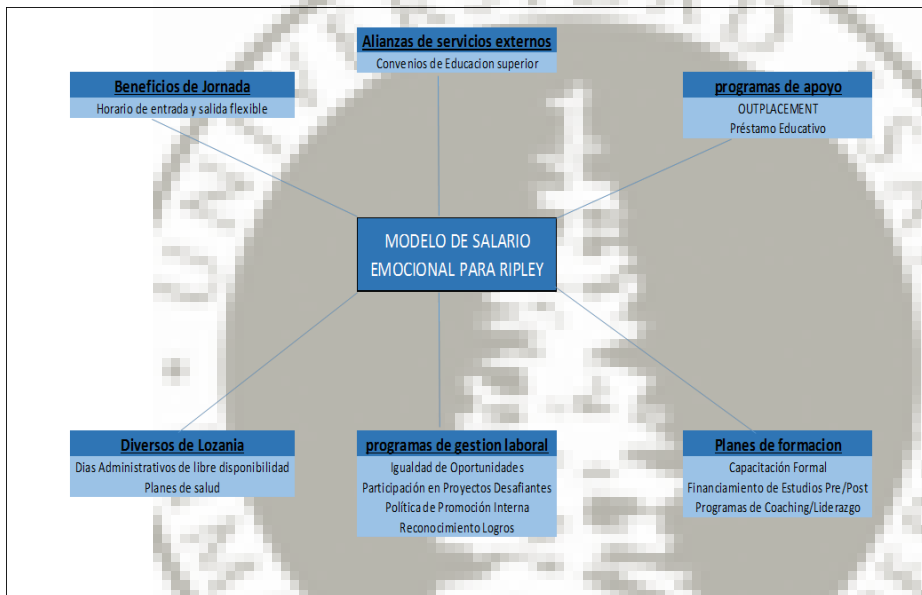


4.2 El equipo de tesis ejecutó la aplicación de las encuestas al personal de Ripley. Se procedió a procesar los datos mediante la metodología Pareto, que mediante un cuadro sencillo permitirá discriminar las causas más importantes o vitales de aquellos que no lo son, logró identificar los siguientes beneficios como los más votados por los trabajadores

Orden	Beneficios	Valores de Mayor a Menor
1	Conv. Educaci. Superior	13
2	Finanziam Estudios Pre/Post	12
3	Outplacement	12
4	PoliticaPromoInterna	11
5	Reconocimiento Logros	10
6	Partici. Proyec. Desafi.	10
7	Program Coaching/Lideraz	9
8	Horario Entrada Salida Flexib	8
9	Planes de Salud	8
10	Capacitacion Formal	7
11	Prestamo Educativo	7
12	Dias Adminis/LibreDispo	7
13	IgualdadOportunidades	7

Diseño de Lineamientos de Salario emocional

Al obtener los resultados, el equipo de tesis agrupó los beneficios según su clase, obteniendo lo siguiente:



El equipo de tesis logró los objetivos planteados: elaborar lineamientos de fidelización y la identificación de los beneficios mas considerados por los supervisores de Ripley.

Asimismo, recomienda lo siguiente:

- Implementar el lineamiento propuesto de Salario Emocional para los Supervisores Comerciales, al haber identificado un lineamiento de Salario Emocional se está convencido que su aplicación para con la organización mejorara sus resultados de clima laboral para lograr a futuro la certificación en GPTW.

- Abarcar el lineamiento de Salario Emocional para otros grupos ocupacionales, tomando en consideración que la población de estudio recibió amigablemente y con objetividad las encuestas realizadas, proporcionando resultados veraces, considerando que la población a encuestar debe aumentar para así obtener resultados que serían de aplicación para toda la organización
- Aplicar estudios de Salario Emocional en otras organizaciones del sector. Los resultados expuestos en esta tesis se circunscriben al ámbito Ripley, pero los pasos seguidos para la obtención de la metodología y beneficios puede ser adaptadas para otras empresas de diversos rubros al ser un mecanismo que ha sido constatado y evaluado con expertos, obteniendo resultados positivos.

