

**INFLUENCIA EN TÉRMINOS DE EFICIENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL
EN LOS PROCESOS EMPRESARIALES**



GUSTAVO ANDRÉS GIL TABORDA

COD. 1.144.093.171

EDINSON GAMBOA ZAPATA

COD. 1.143.990.204

BRYAN HERNÁNDEZ MORALES

COD. 1.107.094.502

UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

9 SEMESTRE

SANTIAGO DE CALI

**INFLUENCIA EN TÉRMINOS DE EFICIENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL
EN LOS PROCESOS EMPRESARIALES**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
DESARROLLO Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

GUSTAVO ANDRÉS GIL TABORDA
EDINSON GAMBOA ZAPATA
BRYAN HERNÁNDEZ MORALES

ASESOR DE TRABAJO DE GRADO:
SAULO BRAVO

UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
9 SEMESTRE
SANTIAGO DE CALI

Contenido

Resumen	7
Abstract.....	9
Introducción.....	11
1. Antecedentes	12
2. Problema de investigación	15
2.1 Planteamiento del problema.....	15
2.2 Formulación del problema	15
3. Objetivos	16
3.1 Objetivo General.....	16
3.1.1 Analizar el impacto del salario emocional en los procesos empresariales en Colombia.....	16
3.2 Objetivos Específicos	16
3.2.1 Investigar modelos internacionales de salario emocional puestos en práctica con sus respectivos efectos.....	16
3.2.2 Detallar los puntos positivos y negativos del salario emocional en procesos empresariales a nivel nacional.....	16
3.2.3 Analizar dos empresas que implementen una aproximación del salario emocional en Cali.....	16
4. Justificación.....	17
5. Marco de Referencia	18
5.1. Marco Contextual	18
5.2. Marco Conceptual.....	19
5.3. Marco teórico	21
5.2 Marco Legal	27
6. Metodología	30
6.1 Tipo de estudio.....	30
6.2 Método	30
6.3 Fuentes de recolección.....	30
6.3.1 Fuentes Primarias	30
6.3.2 Fuentes Secundarias	31
7. Implementación Eficiente del Salario Emocional.....	32
7.1 Capítulo I – Modelos Internacionales de Salario Emocional	33

7.1.1	Retribución Emocional.....	33
7.1.1.1	La Retribución Emocional y la Productividad	33
7.1.1.2	La Retribución Emocional y la Calidad de Vida.....	34
7.1.2	El Comportamiento del Individuo.....	36
7.1.2.1	Conducta Social Empresarial	36
7.1.2.2	Los Juicios Sociales y su Afectación en las Empresas.....	37
7.1.2.3	La Tecnología y el Comportamiento	39
7.1.3	La Motivación en el Campo Empresarial.....	40
7.1.3.1	Un Empleado Comprometido, Una Empresa Productiva - La Teoría de las Relaciones Humanas - Elton Mayo.....	40
7.1.3.2	El Desarrollo Humano y el Compromiso Organizacional - Teoría de la Motivación Humana - Pirámide de Abraham Maslow.....	42
7.1.3.3	El Talento Humano Potenciado Por la Organización - Teoría de las Necesidades - David McClelland.....	44
7.2	Capítulo II – Comparativas de la Implementación del Salario Emocional en el Sector Laboral Colombiano.....	49
7.2.1	Aspectos Positivos del Impacto de la Implementación del Salario Emocional en Colombia.....	49
7.2.2	Aspectos Negativos del Impacto de la Implementación del Salario Emocional en Colombia.....	50
7.2.3	Relación Individual de los Tipos de Implementación del Salario Emocional y su Impacto en el Sector Empresarial Colombiano.	52
7.2.3.1	Tipo de Implementación: Horario Flexible	52
7.2.3.2	Tipo de Implementación: Teletrabajo o Trabajo a Distancia	53
7.2.3.3	Tipo de Implementación: Apoyo de Educación y Formación de los Empleados	54
7.2.3.4	Tipo de Implementación: Cuidados para Infantes (Convenios).....	55
7.2.3.5	Tipo de Implementación: Plan de Reconocimiento Laboral	56
7.2.3.6	Tipo de Implementación: Días o Jornadas Libres Remuneradas por Conceptos Personales Justificados (cumpleaños, festividades o días célebres, fallecimientos, accidentes, entre otros).....	57
7.2.3.7	Tipo de Implementación: Actividades Extracurriculares (Dentro de la Compañía).....	58
7.2.3.8	Tipo de Implementación: Actividades Extracurriculares (Fuera de la Compañía).....	59
7.2.3.9	Tipo de Implementación: Chequera de Tiempo	60

7.3	Estudio de Aproximación de Implementación del Salario Emocional en Dos Empresas Colombianas (Cali – Colombia).....	62
7.3.1	Metodología	62
7.3.2	Trabajo de Campo (Entrevistas).....	62
7.3.3	Limitaciones Presentadas en el Desarrollo del Trabajo de Campo	63
7.3.4	Entrevista a Jairo Millán Grajales – Profesional Administrativo I; Dirección de Control Interno – Emcali EICE ESP.....	64
7.3.4.1	Análisis e Interpretación	64
7.3.4.2	Hallazgos	66
7.3.5	Entrevista a Carolina Méndez Velasco – Oficial de Recursos Humanos Colombia – WWF (World Wildlife Fund)	68
7.3.5.1	Análisis e Interpretación.....	68
7.3.5.2	Hallazgos	70
8.	Conclusiones	71
9.	Recomendaciones.....	73
10.	Referencias Bibliográficas.....	76
11.	Anexos	82

Ilustraciones

Figura 1 - Necesidades por Nivel de la Pirámide de Maslow. Elaboración Propia.....	23
Figura 2. Resultados de la Implementación del Salario Emocional. Elaboración Propia ...	35
Figura 3 - Estrategias que Modifican Positivamente el Comportamiento. Elaboración Propia.....	39
Figura 4 - Suposición de análisis de la Pirámide de Maslow Con base en los enfoques teóricos de las nuevas generaciones con el Salario Emocional. Elaboración Propia.	44
Figura 5 - Impacto de la Teoría de las Necesidades en el Individuo. Elaboración Propia. ..	47
Tabla 1. Aspectos Importantes de la Implementación del Salario Emocional en Colombia - Horario Flexible. Elaboración Propia.....	52
Tabla 2 - Aspectos Importantes de la Implementación del Salario Emocional en Colombia - Teletrabajo o Trabajo a Distancia. Elaboración Propia.....	53
Tabla 3 - Aspectos Importantes de la Implementación del Salario Emocional en Colombia - Apoyo de Educación y Formación de los Empleados. Elaboración Propia	54
Tabla 4 - Aspectos Importantes de la Implementación del Salario Emocional en Colombia - Convenios de Guardería para Niños Pequeños. Elaboración Propia.....	55
Tabla 5 - Aspectos Importantes de la Implementación del Salario Emocional en Colombia – Plan de Reconocimiento Laboral. Elaboración Propia.....	56
Tabla 6 - Aspectos Importantes de la Implementación del Salario Emocional en Colombia - Días Libres Remunerados por Conceptos Personales Justificados. Elaboración Propia.....	57
Tabla 7 - Aspectos Importantes de la Implementación del Salario Emocional en Colombia - Espacios para Actividades Extracurriculares Dentro de la Compañía. Elaboración Propia	58
Tabla 8 - Aspectos Importantes de la Implementación del Salario Emocional en Colombia - Espacios para Actividades Extracurriculares Fuera de la Compañía. Elaboración Propia	59
Tabla 9 - Aspectos Importantes de la Implementación del Salario Emocional en Colombia - Chequera de Tiempo. Elaboración Propia.....	60
Figura 6 - Tipos de Implementación del Salario Emocional en Colombia para Empresas Grandes. Elaboración Propia.	74
Figura 7 - Tipos de Implementación del Salario Emocional en Colombia para Empresas Medianas y Pequeñas. Elaboración Propia.....	75
Tabla 10 - Generaciones Laborales. Elaboración Propia	83

Resumen

En este trabajo se muestra un análisis mundial de los tipos de implementaciones con sus respectivas características del salario emocional; estrategia con gran apogeo y éxito en resultados en cuanto a lograr el compromiso y motivación de los trabajadores hacia las organizaciones. Ahora bien, existen muchas maneras de generar incentivos adicionales al monetario para darle bienestar al empleado, por ello, las compañías desarrollan esta alternativa en tres factores principales que son; la retribución emocional y su impacto en la vida personal y laboral, las modificaciones del comportamiento del individuo en sus entornos y, por último, la motivación en la ejecución de actividades. Sin embargo, se encuentra que, en Colombia, aunque se implementan estrategias emocionales para mejorar la productividad y calidad de vida de los empleados no se mide la relación costo beneficio y, en muchos casos se desconoce el concepto de salario emocional y todas las ventajas que se podrían obtener con una implementación adecuada de esta en los procesos organizacionales.

En este contexto, se aplica un sondeo por medio de dos entrevistas a expertos en el tema, con el objetivo de identificar líneas futuras de investigación relacionadas con el salario emocional por lo que no se tuvo en cuenta una muestra representativa por no ser un proyecto de investigación de un mayor alcance, sino que lo que se intentó fue llegar a una aproximación que permitiera visualizar la intervención de este en el desarrollo empresarial. Estas personas laboran en empresas que, aunque no tienen implementado el salario emocional como tal, estas si tienen estrategias emocionales hacia sus empleados; por lo anterior, los testimonios y comentarios de los resultados que han tenido particularmente con la ejecución del salario emocional sirvieron como aporte, complemento o hallazgo en esta investigación. Por otro lado, dentro de la metodología de investigación se aplicó un estudio exploratorio donde se utilizó revisión bibliográfica que son fuentes secundarias como la revisión de artículos académicos, libros digitales, que sirvieron para profundizar sobre el tema de estudio el cual fue complementado con entrevistas a expertos como un sondeo para el refuerzo de los hallazgos. Además, este trabajo se soporta bajo el método deductivo, en donde a partir de temas y casos generales del salario emocional, se llegó a encontrar cómo esta alternativa ha logrado mejorar la productividad y calidad de vida de las empresas y los

trabajadores respectivamente en el mundo y, si se regula e implementa adecuadamente se podría desarrollar en Colombia de igual manera.

En este sentido, se encontró que, controlando, midiendo la relación costo beneficio y regulando la implementación del salario emocional adecuadamente en el sector empresarial colombiano obtendría una estrategia de productividad organizacional para el logro de los objetivos y el desarrollo personal para la retención y cuidado del capital humano.

Palabras Claves: Salario emocional, motivación, comportamiento, calidad de vida, productividad, desarrollo personal, retención del empleado, estrategia.

Abstract

This paper describes for instance, a global analysis of the form of implementations with various characteristics of emotional salary. An strategic with great success, that achieved commitment, and motivated workers towards its employers. However, there are many ways to generate additional incentives not only monetary, but to benefit employees. Therefore, companies develop different strategies to achieve this in three main categories: the emotional salary and its impact on personal and work life of the employees, adjust behaviors and its environment, and motivation in the execution of activities. On the other hand, it is found that, in Colombia, although emotional strategies are implemented to improve the productivity and quality of life of the employees, the cost-benefit ratio is not measured and in many cases, the concept of emotional salary and all the advantages that are unknown they could be obtained with an adequate implementation of this in the organizational processes.

In this context, a survey is applied throughout two interviews with experts on the subject, with the aim of identifying future lines of research related to emotional salary, a representative sample was not taken into account because it was not a project of research of a greater scope but it was to tried to reach an approach that allowed to visualize its intervention in business development.

These people work in companies that, although they have not implemented the emotional salary as such, they do have emotional strategies towards their employees. Therefore, the testimonies and comments on the results they have had particularly the execution of the emotional salary served as a contribution, complement or finding in this investigation.

On the other hand, within the methodology of the research an exploratory study was applied, where bibliographic review was used as secondary sources such as the review of academic articles and digital books, which served to deepen the subject of study which was complemented with interviews to experts as a survey to reinforce the findings.

In addition, this work is supported under the deductive method, where the topics and general cases of emotional salary found how this alternative has managed to improve the

productivity and quality of life of companies and workers respectively in the world, and if properly regulated and implemented, it could be developed in Colombia in the same way.

In this sense, it was found that by controlling and measuring the cost-benefit ratio and regulating the implementation of the emotional salary properly in Colombian business sectors, you would obtain an organizational productivity strategy for the achievement of the objectives and personal development for the retention and care of the human capital.

Keywords: Emotional salary, motivation, behavior, quality of life, productivity, personal development, employee retention, strategy.

Introducción

El salario emocional analizado a nivel global se ha venido desarrollando como una estrategia motivacional que busca no solo el desarrollo organizacional si no el bienestar del trabajador; pues el preocuparse por el recurso más importante de las organizaciones como lo son los empleados le ha permitido obtener el reconocimiento como una exitosa estrategia de aumento en productividad y mejora de calidad de vida. Ahora bien, su implementación en las empresas está con base a enfoques que priorizan y velan por la sostenibilidad, el crecimiento y la perdurabilidad de esta; enfoques que además cuentan con temas que admiten la generación de modelos de implementación que estén acorde a las necesidades y características de cada empresa.

Con base en lo anterior, se trabaja sobre la retribución emocional, el comportamiento del individuo y la motivación; enfoques que en su descripción presentan aspectos teóricos y prácticos que sirven como guía para que una empresa acople lo requerido para el fortalecimiento de su recurso humano y operativo en todos los contextos (internos y externos); para con ello, se busque garantizar el cumplimiento de los objetivos y la retención del talento humano competente de la organización.

Los resultados de la inclusión del salario emocional en la cultura laboral colombiana han tenido resultados tanto positivos como negativos dependiendo del cómo se implementa y controlan dentro de las organizaciones, porque la implementación adecuada de esta estrategia no depende de los tipos de salario emocional que se usan, sino de cómo y bajo qué criterios la empresa los desarrolla. Es por ello, que, en esta investigación, se recopilan todos los enfoques teóricos que datan de las diferentes formas de efectuar esta estrategia motivacional, además, de analizar situaciones de ejecución en el sector empresarial colombiano para determinar cuáles son las implementaciones emocionales que se podrían recomendar para que empresas colombianas adecuen en sus procesos; para con ello, generar el compromiso y motivación necesario que mejore la eficiencia organizacional en estas.

1. Antecedentes

En primera instancia se encontró un trabajo de grado donde plantea que el modelo administrativo antiguo donde la relación entre empleado y empresa es unidireccional, es decir, para el empleado su trabajo solo satisface una necesidad económica y es la compañía quien de cierta forma impone las condiciones de trabajo. Actualmente, este modelo genera muchos inconvenientes debido a que las compañías buscan conservar, fidelizar, proteger y comprometer a sus empleados con la razón social de estas; pero, ¿cómo lo logran? o ¿qué estrategias plantean para mantenerlos motivados con su labor?, para ello las empresas buscan ofrecerle a sus trabajadores un buen clima laboral mediante incentivos como salario emocional, un sistema de remuneración salarial o políticas de beneficios para los colaboradores siendo estas las acciones más usadas por las organizaciones para tratar este tipo de tema; aunque este proceso de cambio sea lo adecuado, las organizaciones siguen aferradas al modelo mencionado anteriormente que para el funcionamiento del siglo XXI se está quedando obsoleto por la entrada de mano de obra de la generación Y la cual no solo tiene en cuenta el salario económico sino que también estos trabajadores tienen en cuenta su bienestar dentro del área laboral para el desarrollo óptimo de todo su potencial (Gallego & Saavedra, 2016).

Por otra parte, se encontró un trabajo de grado planteando que las organizaciones están adoptando regulaciones en forma de salario emocional para velar con sus intereses organizacionales con el fin de mantener a sus colaboradores más capacitados; esto debido a la alta competitividad tanto en la diversificación de sus productos como en un factor que está tomando relevancia cada vez más para cumplir con sus intereses, el cual es el recurso humano calificado. Acorde con lo dicho se dan unas recomendaciones a las empresas para tener en cuenta si se quiere llegar a ser competitiva en el mercado de hoy y esto sirva como ejemplo para la creación de valores organizacionales para mejorar tanto la cultura y el clima organizacional; por último, incentivar el liderazgo en los grupos de trabajo para empoderar a todos los participantes, teniendo en cuenta que esto mejora la productividad y efectividad interna de la empresa. (Caro, 2016)

En relación con la creación de recomendaciones hacia las empresas, se encontró una tesis que promueve el salario emocional como una estrategia a implementar en el área de talento humano para motivar al personal, con el fin mantener el bienestar en el clima y cultura organizacional; el salario emocional es tomado como herramienta indispensable para el mejoramiento continuo de los procesos de la empresa. Ahora bien, en vista de que la retribución no salarial que percibe el empleado genera un vínculo entre este y sus directivos provoca que el trabajador obtenga un sentido de pertenencia hacia la compañía y hacia los objetivos que en esta se trazan. Entonces el tener un ambiente favorable en las empresas fortalece y optimiza los procesos internos los cuales son parte fundamental para el cumplimiento eficaz de las actividades, esto debido a que el trabajador no solo tendrá como incentivo una contribución salarial por el buen cumplimiento de sus labores, sino que además obtendrá una connotación emocional hacia la empresa. Por lo que en conclusión a lo que es el salario emocional implementado correctamente dentro de una organización se ha convertido en una base para estas al momento de tratar problemas motivacionales en sus trabajadores, el clima y la cultura interna. Sin embargo, para que el salario emocional se vea como un camino para el fortalecimiento de los procesos productivos de las compañías y una forma de formar un sentido de pertenencia por parte de los trabajadores hacia sus empresas se debe ejecutar correctamente teniendo en cuenta el tamaño y capacidad de la empresa a ejecutar, con el fin de que esta acción no genere problemas financieros a futuro dentro de la misma. (Rodríguez, 2014)

Otro estudio encontrado fue el análisis que tenía la relación entre salario emocional y el desempeño laboral, dando como conclusión el encontrar una conexión directa entre estos dos conceptos; ahora bien, como el salario emocional a nivel mundial lo desarrollan para buscar una manera eficiente de cómo motivar al personal en las empresas para lograr disminuir problemas como el estrés, mejorar el clima y la cultura organizacional, reducir el absentismo, entre otros, problemas que de solucionarlos podría conllevar a la empresa a una mejor productividad y eficiencia en sus procesos para el alcance de sus objetivos trazados. También como punto importante mencionan lo determinante de mantener un equilibrio de beneficios económicos y complementarios (premios, felicitaciones, asensos y permisos) en lo que tiene que ver con el salario monetario y el emocional que se les brinde a los trabajadores de X compañía. (Terán, 2017)

Como última referencia se encontró una tesis la cual centra su estudio en las empresas pequeñas y medianas (Pymes), en como la implementación de políticas que conlleven aplicaciones de salario emocional benefician o no a las compañías; a lo que encontraron que aunque estas políticas le generan costes monetarios/organizativos y además tendría consecuencias negativas sobre la competitividad puesto que a las compañías les da temor implementar esto en sus organizaciones debido a que con una mala organización, planificación y enfoque les generaría más gastos que beneficios. Ahora bien, en cuanto a los beneficios se encontraron la mejora de la imagen corporativa de la organización, mejora del clima laboral, fideliza y atrae el talento humano, reduce el absentismo, aumento la productividad y competitividad; por lo que concluyeron que el salario emocional bien ejecutado en las organizaciones tiene un impacto positivo en cuanto a los resultados organizacionales. (Huerga, 2017)

2. Problema de investigación

2.1 Planteamiento del problema

El salario emocional en su definición es aquella retribución por parte de la empresa al trabajador que no es de manera monetaria sino que consiste en brindarle una serie de beneficios con los cuales el empleado se sienta cómodo en su lugar de trabajo, para así la empresa pueda llegar a obtener un buen clima organizacional dentro de ella; en base a ello ésta puede aumentar los niveles de productividad y desempeño en los procesos organizacionales, buscando así el cumplimiento de los objetivos de cada uno de estos.

El salario emocional es una alternativa que busca disminuir los problemas motivacionales por parte de los trabajadores de las empresas y que gracias a estos inconvenientes las empresas pueden presentar ralentización en sus procesos. Es por ello por lo que los gerentes o jefes de las distintas compañías les interesa la aplicación de este método en su estructura organizacional, pues el salario emocional va en busca de atacar el absentismo, tener empleados satisfechos y motivados plenamente en su labor para el logro óptimo de los objetivos trazados.

Ahora bien, el salario emocional es simplemente una alternativa con resultados y ventajas para las compañías positivas, pero esto no quiere decir que con solo usarlo en las compañías a nivel general vayan a lograr todos estos atributos que se han mencionado anteriormente; este tema requiere de una buena ejecución y además, dependiendo del tamaño de la empresa, esta tomaría lo que esté o no a su alcance para así saber qué beneficios se le pueden o no brindar a los trabajadores, lo anterior para no presentar problemas financieros por los costos que genera la utilización del mismo. Sin embargo, si los trabajadores aún presentan bajos rendimientos o la compañía tiene climas o cultura organizacionales negativos después de efectuar el salario emocional lo más convincente sería aplicar métodos motivacionales intrínsecos, extrínsecos o trascendentes, con el fin de seguir por la misma línea de solución al problema. (Villa, 2017)

2.2 Formulación del problema

¿En qué forma puede llegar a influir el salario emocional en la eficiencia de los procesos empresariales?

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

- 3.1.1 Analizar el impacto del salario emocional en los procesos empresariales en Colombia.

3.2 Objetivos Específicos

- 3.2.1 Investigar modelos internacionales de salario emocional puestos en práctica con sus respectivos efectos.
- 3.2.2 Detallar los puntos positivos y negativos del salario emocional en procesos empresariales a nivel nacional.
- 3.2.3 Analizar dos empresas que implementen una aproximación del salario emocional en Cali.

4. Justificación

En este trabajo investigativo se intenta indagar a fondo el impacto del aspecto motivacional denominado salario emocional en la eficiencia de los procesos empresariales, con el fin de dar cuenta qué tanto influye el que una empresa tome este tipo de medidas para sus trabajadores y que repercusiones tiene en el desempeño laboral de estos. Los resultados que se encuentren servirán para saber qué tan eficiente se vuelve el talento humano si se es potenciado con otras alternativas como las que ofrece el salario emocional sin la intervención del factor dinero.

Ahora bien, en la formación que se inculca a diario en la academia para la producción de profesionales idóneos, éticos y competentes, para que se desempeñen en el campo laboral ya sea como empresarios o gerentes; pues este trabajo brindará información útil y determinante para el manejo, control y dirección del personal; con el fin de buscar un buen clima y cultura organizacional que en aspectos empresariales es una herramienta fundamental para la búsqueda de los objetivos trazados en la organización.

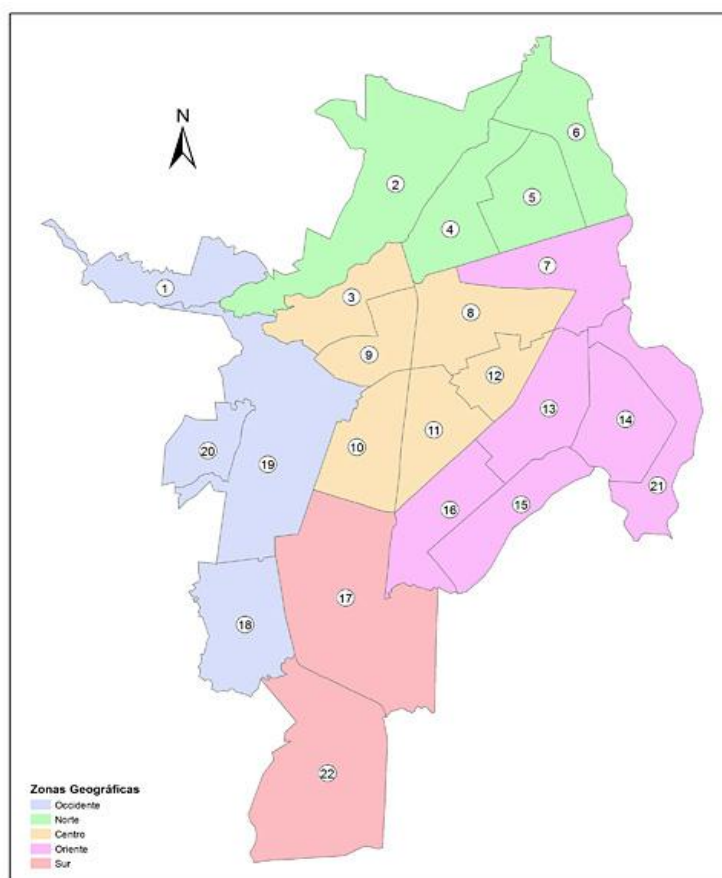
Cómo dirigir a los trabajadores, cómo mantenerlos motivados y comprometidos con la organización, qué otra alternativa motivacional aparte del factor dinero puedo implementar; preguntas que diariamente se hacen los dueños y gerentes de las empresas y que con este trabajo se busca darles un punto de vista analítico que les ayudará no solo a comprender la influencia del salario emocional en el desempeño de los trabajadores, si no que podrán ver que tan eficiente se puede volver su proceso productivo en los diferentes procesos empresariales que manejen, puesto que este es el objetivo general de la monografía.

5. Marco de Referencia

5.1. Marco Contextual

La investigación de este proyecto se realizó en la ciudad de Santiago de Cali, capital del departamento del Valle del Cauca, ubicada en la región sur de este departamento; siendo esta la tercera ciudad con mayor registro poblacional del territorio colombiano, contando con 2.04 millones de habitantes de acuerdo con el último conteo realizado por las naciones unidas en el año 2005. La investigación se realizó desde un panorama mundial para determinar los focos principales de implementación del salario emocional, lo que permitió la obtención de un análisis más preciso de algunos casos de esta estrategia en el sector empresarial colombiano resaltando los aspectos positivos y negativos para así, determinar qué tipos de retribuciones emocionales tendrían mayor apego a la cultura laboral del país; y finalmente, tener testimonios en la ciudad de estudio para darle sustento y complemento a lo anteriormente dispuesto.

Mapa de Santiago de Cali por zonas geográficas.



5.2. Marco Conceptual

Para comprender el desarrollo del trabajo, es importante conocer primero una serie de conceptos. Principalmente es determinante explicar el concepto del salario emocional.

El salario emocional, también conocido como retribución emocional, es un incentivo no monetario que una compañía le brinda a los empleados, con el fin de retenerlos, capacitarlos, fortalecerlos, motivarlos y comprometerlos con el cumplimiento de los objetivos de la empresa y el desarrollo de la misma en el sector empresarial; la implementación de esta alternativa data de que mediante una serie de estrategias una empresa mejora la calidad de vida y el progreso personal a su recurso humano y consecuentemente obtiene reciprocidad por parte de estos en la ejecución de sus actividades laborales.

Cuando se habla de **estrategia**, se refiere al plan que se diseñó para dar cumplimiento a unos objetivos trazados. Las estrategias motivacionales permiten mantener un equilibrio de compromiso y bienestar entre la compañía y el trabajador, brindándole beneficios a la persona esta aporta todo su talento humano para que la empresa en la que trabaja obtenga los resultados esperados.

Otros conceptos a tener en cuenta son:

El comportamiento del individuo son aquellas acciones que realiza el ser humano influenciadas o determinadas por los entornos en los que interactúa como el social, el familiar y el laboral.

La motivación; se presenta como una característica que varía en cada individuo pero que modifica, dirige y mantiene su conducta sobre la ejecución de actividades o movimientos hacia la culminación de metas u objetivos específicos.

La **Calidad de vida** es un concepto subjetivo que determina cada persona de acuerdo a las condiciones físicas, psicológicas y sociales en las que se ha desarrollado. Es un concepto que trata básicamente a un grupo de condiciones que establecen el bienestar de la persona y el poder para potencializarse en sus entornos.

Productividad se refiere al aumento de la eficiencia en la operatividad de los procesos organizacionales.

El **desarrollo personal** es la consecución de la culminación de objetivos, preparación, experiencias, entre otras actividades adquiridas por un individuo que mejoran la conciencia e identidad para el progreso de habilidades propias, con el fin de obtener reconocimiento laboral, estatus o influencia social dentro de sus entornos.

Retención del empleado, es uno de los procesos clave de las áreas de recursos humanos; generar estrategias que permitan mantener al trabajador motivado y comprometido con los objetivos y el desarrollo organizacional es lo que le permite a las empresas cuidar y mantener el talento humano competente.

5.3. Marco teórico

El Salario Emocional Como Estrategia de Retención del Personal

La retención del personal capacitado ha sido para las organizaciones un problema constante a través de los años; y si a ello se le añade la llegada de variables progresivas como la globalización, el mercado cambiante, las múltiples herramientas tecnológicas; que, en un proceso formativo bien ejecutado generan profesionales más competentes y mejor preparados para el campo laboral. Lo anterior, ha empeorado la problemática rotativa para las empresas. Ahora bien, teniendo en cuenta lo anterior, para los gerentes o dueños de las empresas, la implementación del salario emocional representa una alternativa viable en cuanto se habla de mantener al personal motivado, pues la idea de retribuir al empleado por su buen desempeño laboral con métodos alternativos a la retribución monetaria como lo es el bienestar del subordinado, con el fin de generar compromiso y más productividad por parte del trabajador. En otras palabras, el salario emocional en los últimos años se ha convertido para las empresas que lo tienen implementado en una política interna, pues gracias a su buena práctica las organizaciones han obtenido mejorar sus índices de rendimiento en sus procesos; pero por qué esta alternativa tiene este impacto en las compañías, pues el salario emocional, básicamente es una estrategia que busca mitigar el estrés laboral en los trabajadores, mediante métodos que mejoren la calidad de vida de la persona para potenciar su desempeño en el puesto de trabajo, y gracias a que este busca el bienestar de la persona se han reducido los ausentismos y el número de renuncias en las empresas. (Gonzales, 2017)

Pero, por qué esta estrategia que se enfoca en una retribución no económica funciona en grandes empresas que simplemente podrían aumentar sus salarios; y es que esto ocurre gracias a la percepción que tienen las nuevas generaciones (millennials) que están llegando a laborar en estas compañías con el pensamiento de tener una estabilidad laboral y mejorar su calidad de vida desempeñando todo su potencial humano en su trabajo, sin necesidad de recibir un incentivo monetario fuera de su salario, por consiguiente empujan al mundo de las empresas a crear estrategias en donde la relación entre el bienestar del personal este ligada a una mejora en la productividad, y cada vez asimilando más la idea que “Existe una tendencia creciente en el mundo empresarial en la que el eje ético y emocional tiene cada

vez más peso sobre el eje económico”(Giraldo, 2018, p. 32–33); idea que está generando que el empleado no esté comprometido con su compañía por el hecho de tener un buen salario, si no que este va a priorizar la empresa que le ofrezca atributos que estén más ligados al progreso del mismo, como por ejemplo; una estabilidad en la calidad de vida, un desarrollo profesional e íntegro y el reconocimiento en el buen desempeño de su labor, aspectos que motivan y comprometen al empleado con su trabajo mitigando las renunciaciones en las empresas.

Por otro lado, es necesario considerar al empleador, gerente o dueño de la compañía que bajo esta premisa se ve en la obligación de implementar estrategias que no solo vayan ligadas al cumplimiento de los objetivos de la empresa, si no también que se tenga en cuenta el recurso humano con el que esta cuenta, pues esto último se ha convertido en un factor diferencial en el mercado laboral para la captación de personal capacitado, dado que para estas personas las empresas que le den importancia a su trabajo y desempeño dentro de las mismas serán más competentes y prometedoras en su elección. Así mismo, con esta idea, los gerentes tendrán a sus empleados en constante motivación mejorando sus niveles de productividad y aumentando sus ganancias, mientras consecuentemente se reduce la rotativa del personal y se mantiene el talento humano. (Giraldo, 2018)

El Reconocimiento Laboral Genera Compromiso Organizacional

En lo que tiene que ver con una remuneración emocional hacia las personas, en (Nicolás, 2011) se plantea que esta variable genera en estas una fuerza que los hace desempeñarse o mejorar su productividad en sus lugares de trabajo; lo anterior, se puede observar más explícito en la teoría de Abraham Maslow con su Pirámide de Maslow, la cual indica cada una de las etapas de las necesidades de una persona. En esta pirámide se plantea que cada individuo irá escalando entre ella hasta lograr una satisfacción temporal o duradera según su estilo de vida; sin embargo, estas personas no podrán llegar hasta su punto de bienestar sin antes haber pasado las etapas anteriores presentes en la pirámide.

Continuando con el análisis anterior, las estrategias a implementar del salario emocional en las empresas saldrán por etapas de satisfacción, lo cual implica conocer en que escalón de la Pirámide de Maslow se encuentra el personal de la compañía, y de esta manera saber cómo es la manera más eficiente de motivarlos y comprometerlos con su labor; la empresa

con esta herramientas de las etapas puede saber con exactitud qué es lo que quiere el subordinado; por ejemplo, una persona puede presentar mejor desempeño y trabajo en la organización si se le brinda la oportunidad de terminar sus estudios superiores que si se le dan descuentos en restaurantes, cupones de gimnasio, entre otros; pues las últimas estrategias el empleado no las considere tan importantes en su vida, por lo que el salario emocional no tendría el efecto esperado por la empresa. Ahora bien, parafraseando al autor (Nicolás, 2011) en donde plantea que el salario emocional brinda un toque humano a una relación laboral, en donde esta medida busca unificar las necesidades empresariales con las de las personas, es decir, estrechar la relación empresa empleado; y es que actualmente las compañías no solo buscan mejorar sus ingresos, productividad, ventas o cualquiera de sus procesos empresariales; si no que además crean estrategias que van direccionadas al cuidado y protección de su recurso humano capacitado, con el fin de contar con personal idóneo y comprometido para el cumplimiento de lo que se proponga la compañía.

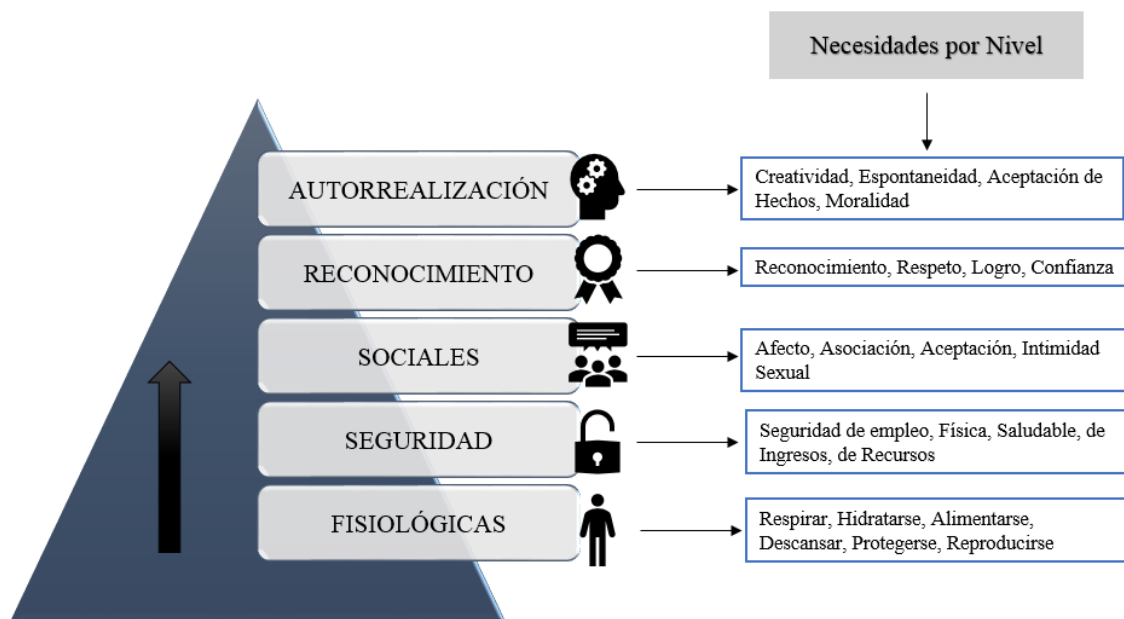


Figura 1 - Necesidades por Nivel de la Pirámide de Maslow. Elaboración Propia.

Analizar al trabajador con la Pirámide de Maslow (ver figura 1) determinará cuál es su jerarquización según sus necesidades; como primera medida se tienen las necesidades básicas de supervivencia o fisiológicas del ser humano y gradualmente se va escalando y obteniendo necesidades en el desarrollo social teniendo como meta llegar a la más alta que es la auto- relación, en donde los individuos están preocupados por las necesidades

humanitarias, al que le van a aportar a la sociedad durante su existencia (legado), y el cómo hacer del mundo un lugar mejor para sus habitantes; y allí en ese punto, es donde la persona se vuelve un líder social e interpreta lo útil y necesario que puede llegar a ser la implementación del salario emocional a nivel empresarial. (Freitas & Leonard, 2011)

La Estrategia Emocional Crea Valor a las Empresas

El salario emocional, consta de muchas variables que se implementan en una empresa para mejorar la relación entre el empleado y el empleador, uno de estos ítems va en cuestión de darle un reconocimiento al trabajador por su buen desempeño dentro de su labor en la organización, con el fin de que este se incentive a seguir ejerciendo de la misma manera, pues así se le hace saber que su trabajo es importante para el cumplimiento de los objetivos de la organización, en otras palabras, lo que busca el reconocimiento en el trabajo es que el empleado se entere que su esfuerzo y trabajo es fundamental para que la compañía en la que se desempeña siga ejerciendo y creciendo con el transcurrir de los años. Así mismo, el trabajador tomará a la compañía como si fuera propia, involucrándose y comprometiéndose con las metas que en esta se tracen. También, esta alternativa del salario emocional genera en el trabajador un estado de motivación, comodidad y tranquilidad en su trabajo, lo que a la compañía le beneficiaría en costos de nómina, logro de objetivos, personal capacitado, personal fiel a ella, y la reducción de ausentismos. (González, 2017)

El valor agregado del salario emocional en las empresas se puede considerar determinante; ya que, es cierto que el mercado está en un constante cambio en donde se impulsan a las empresas a crecer y actualizarse; pero en contraste; hay muchas de ellas que no pueden seguir el ritmo tanto de producción como de nivel de retención del talento humano por las grandes cantidades de dinero que se pueden ofrecer para elegir el mejor empleado, pero qué solución han optado estas empresas. El salario emocional fue su salida de la pérdida masiva de empleados a manos de grandes compañías, pues esta alternativa contrarrestaba al salario habitual con el emocional obteniendo los beneficios que este conlleva y sin aumentar exageradamente sus egresos, generando una competencia más equilibrada por tener o mantener el mejor talento humano. (Ruiz, 2008)

La jornada laboral es un factor muy importante con respecto a la satisfacción del empleado, esto se debe a que diferentes realizados han descubierto que no siempre largas horas de

jornada laboral siempre es lo mejor o se obtiene más producción, por lo que se produce un efecto contrario, debido a que el empleado al tener una jornada laboran de más de 8 horas se reduce su nivel de productividad y la empresa le toca pagar horas extras aumentando la relación costo de mano de obra y nivel de ineficiencia es por esto que se han dado la solución de flexibilidad laboral que este busca que el empleado obtenga más tiempo de ocio y familiar para así reducir su nivel de estrés, aumente su compromiso con la empresa, aumente la satisfacción laboral y baje el número de incapacidad laboral. Con esto se busca que aumente los niveles de productividad esto en base como ejemplo de varios países que ya se ha demostrado que una jornada laboral equitativa logra un buen nivel de desempeño. (Restrepo, 2014)

Por otra parte se encontró que uno de las mayores problemáticas que se dan en las empresas es la alta rotación del personal debido a que esto supone una fuga de talento y así mismo un aumento en los costos de contratación es por esto que muchas veces las empresas prefieren contratar a un outsourcing para que este se encargue de toda la parte de procesos de capacitación y búsqueda de personal que esté acorde con el perfil necesario para el cargo que necesite la organización, pero esto a su vez causa al empleado malestar debido que no siente un trato estable por parte de la empresa y esto genera inconformismo y falta de compromiso del empleado hacia a la empresa ,entonces lo que busca la empresa es retener personal calificado y lo puede lograr mediante el salario emocional, debido a que esta estrategia que se utiliza como herramienta para evitar algunas dificultades que tiene el empleado y por consiguiente es un beneficio para este y así genera un sentido de pertenencia con la empresa y por consiguiente la empresa retendría su personal de talento humano y supondría una disminución en costos de contratación y capacitación a los nuevos empleados. (Medina & Delgado, 2014)

En el siguiente artículo encontramos que el salario emocional se encuentra formado por 4 subcategorías que lo conforman que son compensación, recreación, proyectos de formación personal y bienestar, estas cuatro subcategorías todas tienen con el fin de brindarle al empleado un beneficio diferente al monetario y con el fin de bajar los niveles de estrés y aumentar su compromiso con la organización y que el trabajador establezca un vínculo social con las demás personas que conforman la organización y esto mejora el clima

organización dentro de la empresa beneficiando en ambas partes para el cumplimiento de sus objetivos y metas tanto de la empresa con el del empleado que puede satisfacer sus necesidades personales como el de autorrealización, reconocimiento y afiliación. Esto conlleva que el salario emocional ayuda desde un enfoque social a las personas y a las organizaciones (Noguera, 2018).

5.2 Marco Legal

Para hablar de la legislación laboral y tributaria que afecta la aplicación de salario emocional en Colombia, primero se deben definir los términos legales que se considera como salario en el territorio nacional; para ello, se utilizó el Código Sustantivo del Trabajo Artículo 127 que se presenta a continuación:

ARTÍCULO 127. Elementos Integrantes <Artículo modificado por el Artículo 14 de la Ley 50 de 1990>

Se constituye salario no solo a la remuneración ordinaria, fija o variable, si no ha todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio sea cualquiera la forma o denominación que se adopte como, primas sobre sueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, Porcentajes sobre ventas y comisiones.

Ahora bien, en los términos del Código Sustantivo del Trabajo se presenta la definición de lo que no se considera como salario en Colombia que se expone en el Artículo 128.

ARTÍCULO 128. Pagos Que No Constituyen Salarios <Artículo modificado por el Artículo 15 de la ley 50 de 1990>

No se constituyen salarios aquellas sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el empleado del empleador como primas, bonificaciones o gratificaciones por participación en utilidades excedentes de las empresas de economía solidaria y, también aquello que se recibe en dinero o en especie para el beneficio particular, lo anterior no es para enriquecimiento del patrimonio si no para desempeñar a cabalidad sus funciones y cubrir todos los gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes que la actividad demande. Por otro lado, cabe añadir que tampoco se consideran partes del salario a las prestaciones sociales que tratan los títulos VIII y IX, ni los beneficios o auxilios habituales acordados convencional o contractualmente u otorgados en forma extralegal por el empleador, además de tener en cuenta que cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en dinero o en especie la alimentación, habitación o vestuario y las primas extra legales de vacaciones de servicios o de navidad.

Atendiendo lo anterior, se define que aquellos beneficios laborales que el empleador esté dispuesto a entregar al empleado y que no generen una riqueza adicional, no constituyen salario en Colombia, lo que significa que, el empleador a pesar de entregar estos beneficios no se presentará afectación en la base salarial del empleado ni en cotizaciones y aportes de salud.

Ley 1929 de 2018

“Por medio de la cual se modifica temporal y parcialmente la destinación de un porcentaje de los recursos del fondo de solidaridad de fomento al empleo y protección al cesante, definida en el artículo 6° de la Ley 1636 de 2013; y se faculta a las cajas de compensación familiar a destinar recursos para el saneamiento de pasivos en salud y/o el cumplimiento de condiciones financieras aplicables a las EPS.”

Ley 1857 de 2017

“Por medio de la cual se modifica la Ley 1361 de 2009 para adicionar y complementar las medidas de protección de la familia y se dictan otras disposiciones.”

Ley 1788 de 2016

“Por medio de la cual se garantiza el acceso en condiciones de universalidad al derecho prestacional de pago de prima de servicios para los trabajadores y trabajadoras domésticos.”

Ley 1780 de 2016 ABC Ley de Jóvenes

“Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones.”

Según lo establecido en la ley laboral colombiana, la jornada laboral ordinaria máxima es de ocho horas diarias y 48 horas semanales, que pueden ser distribuidas de lunes a viernes o lunes a sábado según previo acuerdo de las partes. La legislación también permite acordar jornadas laborales flexibles que se adapten a las necesidades de los trabajadores.

Si los empleados deben trabajar más de la jornada máxima permitida, deben recibir un pago por las horas extras de la siguiente manera: las horas extras diurnas se remuneran con un recargo adicional del 25%, y las horas extras nocturnas (entre las 9:00 p.m. y las 6.00 a.m.)

tienen un recargo del 35%. Esta ley excluye a los empleados que desempeñen cargos de dirección, confianza y manejo.

La legislación laboral colombiana garantiza la igualdad de oportunidades para los trabajadores nacionales y extranjeros, y ofrece a las empresas la posibilidad de contratar talento humano calificado para mejorar su competitividad y fortalecer sus operaciones de expansión en Colombia.

6. Metodología

6.1 Tipo de estudio

En el presente estudio se desarrolló una investigación de tipo exploratorio con análisis de documentos para la presentación de resultados y recomendaciones que posteriormente fueron comentadas para el desarrollo del tema, además los párrafos se realizaron con el apoyo de recopilación de ideas con base en teorías tanto motivacionales como del área de administración de empresas a través de casos empresariales que se tomaron para generar una descripción de la problemática y definir sus características; adicionalmente se complementó con la realización de un sondeo por medio de dos entrevistas a profesionales que laboran en empresas del sector laboral colombiano que presentan una aproximación de implementación de salario emocional en sus procesos organizacionales para con ello identificar una futura línea de investigación que permita ampliar el análisis sobre el impacto en términos de eficiencia de esta estrategia de crecimiento organizacional y personal.

6.2 Método

Para darle solución a las diferentes variables presentadas en los objetivos de esta monografía, se tuvo un método de desarrollo deductivo; con el cual, se buscó retroalimentar por medio de trabajos o artículos científicos realizados en el mundo que hayan tocado el tema del salario emocional; con el fin, de tener una visión más objetiva de los aspectos positivos y negativos que ha tenido esta alternativa motivacional en las organizaciones. Ahora bien, las conclusiones que se encontraron en dichos trabajos investigados sirvieron como punto base para direccionar adecuadamente los resultados frente a lo que se quiso lograr con este proyecto, teniendo en cuenta que esta monografía fue realizada con el propósito de presentar nuevas conclusiones y dar sus propios aportes al concepto de salario emocional en el sector empresarial colombiano, mostrando un enfoque más específico y detallado en cuanto al impacto de esta alternativa en los procesos organizacionales.

6.3 Fuentes de recolección

6.3.1 Fuentes Primarias

Se utilizaron fuentes de recolección primarias con el fin de conocer el impacto que ha tenido la implementación de algunas medidas del salario emocional en las empresas dentro de la cultura laboral colombiana; por ende, las entrevistas a expertos y/o profesionales

jefes, gerentes o directivos de procesos en las organizaciones que sean partícipes en la ejecución del salario emocional hacia su recurso humano permitió mayor objetividad y argumentación en los resultados de esta investigación.

6.3.2 Fuentes Secundarias

En este trabajo las fuentes de información también son de carácter secundario, debido a que se trabajó sobre teorías ya constituidas o estudios científicos presentados por otros autores, esta información consistió en cómo ha mejorado el rendimiento laboral en algunas empresas que han implementado el salario emocional como herramienta para solucionar un problema de falta de sentido de pertenencia por parte del empleado hacia la empresa. Las fuentes se sacaron de trabajos de grado, artículos científicos y libros encontrados en Proquest, Google Academics, Scopus, Sciece Direct y tesis encontradas en la página de la Universidad Autónoma de Occidente de Cali; en los cuales se trata el salario emocional como estrategia determinante para el logro de los objetivos organizaciones, esta información brindó aportes útiles para el desarrollo y complementación del estudio de cómo el salario emocional puede afectar los procesos de eficiencia y eficacia en una empresa; y con ello, realizar un balance de los efectos tanto positivos como negativos y además, cómo este concepto tendría un mejor impacto en el mercado laboral colombiano.

7. Implementación Eficiente del Salario Emocional

Las metodologías o bases con que las compañías a nivel mundial han implementado este concepto, están arraigadas a enfoques que se centran en la sostenibilidad, el crecimiento y la perdurabilidad de las empresas; ahora bien, estos puntos bases cuentan con temas que permiten especificar las diferentes formas en las que se puede concentrar la implementación del salario emocional en el sector empresarial (Contreras & Rojas, 2015).

Teniendo en cuenta lo anterior, se habla de la retribución emocional, del comportamiento del individuo y de la motivación; enfoques que en su desglose presentan y definen aspectos teóricos y prácticos que dan pautas para que una empresa acople lo requerido para el fortalecimiento operativo, garantice el cumplimiento de sus objetivos y resguarde el talento humano competente con el que cuenta.

Ahora bien, en la cultura laboral colombiana, los resultados de la inclusión del salario emocional han tenido resultados tanto positivos y como negativos dependiendo del cómo se implementa y controla dentro de las organizaciones (Marulanda, López, & López, 2016). Es por ello, que en esta investigación, se recopilan todos los enfoques teóricos que datan de las diferentes formas de efectuar el salario emocional, además, de analizar situaciones de ejecución en el sector empresarial colombiano para determinar qué enfoques emocionales se deben utilizar para con ello, generar el compromiso y motivación necesario para mejorar la eficiencia en los procesos organizacionales de la empresa que lo desarrolle. (García, 2015).

7.1 Capítulo I – Modelos Internacionales de Salario Emocional

7.1.1 Retribución Emocional

7.1.1.1 La Retribución Emocional y la Productividad

Con el avance tecnológico la competitividad en el mercado empresarial ha cambiado, actualmente las compañías buscan ser atractivas para los trabajadores e internamente retener el talento humano; es por ello que se han dado a la tarea de buscar estrategias como el salario emocional para cumplir ese objetivo y fortalecer la organización; pues esto se logra gracias a que la implementación de este tipo de conceptos ayuda a generar un compromiso con la labor, potenciando las capacidades de trabajo y mejorando la productividad y los resultados del empleado frente a los objetivos trazados, lo que consecuentemente a la empresa le mejora su desempeño, le garantiza sostenibilidad y perdurabilidad en el tiempo. Sin embargo, este no es el único aspecto en el cual el salario emocional se hace participe, pues una estrategia que se direcciona hacia el bienestar del empleado va a generar un buen clima y cultura laboral, debido a que todos trabajarán y aportarán para el crecimiento de la organización, cumpliendo las políticas desarrolladas y los valores establecidos. (Albarracín, 2016)

Es necesario que las compañías se adapten al cambio generacional y a la forma de operar en estos momentos; para con ello, continuar siendo productivas y competitivas en el mercado laboral. ahora bien, las medidas de conciliación, la igualdad, el ambiente laboral, los planes de reconocimiento, el desarrollo de carrera profesional, entre otros; son aspectos que en décadas anteriores eran “irrelevantes” dentro de los resultados organizacionales y que hoy son determinantes para el crecimiento empresarial. Por esto, la retención y cuidado del talento humano es hoy, más una necesidad que una oportunidad; pues los puntos mencionados anteriormente, manejan el beneficio hacia los empleados por parte de la organización como punto clave entre ellos; y es que cada vez más personas se retiran de sus puestos de trabajo sin importarles el dinero que reciban o los beneficios que se le ofrezca, puesto que toman la decisión bajo el criterio de equilibrar su vida familiar, personal y profesional. Con base en esto, las empresas que actualmente no manejan estos factores dentro de sus procesos y políticas pierden consecuentemente a su talento humano más

competente; y, además, esto les disminuiría su productividad y eficacia en la operatividad (Gozález, 2002).

Por lo anterior, la creación de modelos que permitan administrar adecuadamente a las organizaciones y la aplicación de teorías y/o conceptos que tengan en cuenta y manejen los riesgos que trae consigo el dinamismo del mercado del siglo XXI serán indispensables para que las empresas se sostengan, produzcan y perduren en el tiempo. Debido a esto, es que las grandes empresas están en auge por ejercer en sí mismas las mejores prácticas empresariales; el salario emocional, por ejemplo, es uno de los alicientes que más genera resultados actualmente si se es implementado de manera correcta. Este concepto, genera un impacto efectivo sobre el alta rotativa de personal capacitado, el nivel de compromiso al momento de ejecutar sus quehaceres diarios, entre otras; que a su vez conllevarían a la compañía a niveles altos de productividad y desempeño. (Acevedo, 2016)

7.1.1.2 La Retribución Emocional y la Calidad de Vida

La OIT (Organización Internacional del Trabajo), maneja a la flexibilidad laboral como un factor determinante para mejorar la calidad de vida del trabajador, pues dice que “un horario de trabajo digno es aquél que favorece acuerdos que benefician a las familias, promueven la igualdad de género, favorecen la competitividad empresarial y facilitan la influencia de los trabajadores en la determinación de sus jornadas” (Llano, 2014). Sin embargo, estudios demuestran que principalmente en los países en desarrollo las jornadas laborales son excesivas permitiendo que se genere un detrimento en la salud y en el bienestar de la vida del empleado; pero, estas acciones son debido a las exigencias del mercado global y la competitividad de las personas por lograr un posicionamiento laboral que les otorgue un estatus económico y social dentro de su entorno. Ahora bien, estas exigencias propias del empleado proyectan repercusiones negativas, pues se preocupan más por potenciar el “hacer” y dejan por un lado el fortalecimiento del “ser” que es sin duda lo que categoriza socialmente al individuo; aunque manejar ambos conceptos conjunta y equilibradamente brindan las características necesarias que requiere una compañía para un empleado. (Lazo & Lamanier, 2017)

El control organizacional es complejo en cuanto las empresas crean equipos de trabajos que, primeramente, sean competentes y estén capacitados para lo que se requiere y, por otro

lado, tengan empatía entre ellos para así mismo lograr un clima laboral digno que pueda otorgar los resultados esperados (Granados , 2011). En ocasiones, seleccionar el personal idóneo para llevar a cabo tareas y/o objetivos en conjunto puede llegar a ser aún más difícil que alcanzar las proyecciones de los mismos; es por esto, que los líderes en el sector empresarial, actualmente priorizan tener espacios y garantías laborales suficientes para que su capital humano se esfuerce más por el crecimiento organizacional que por el incentivo monetario (ver figura 2), obteniendo así un ambiente laboral unido y direccionado a una meta única, la organización.

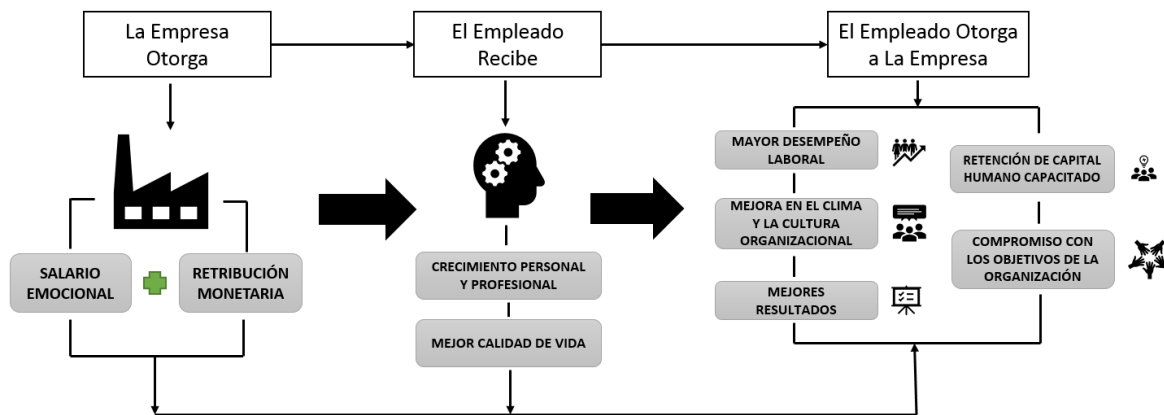


Figura 2. Resultados de la Implementación del Salario Emocional. Elaboración Propia

Cerciorarse de garantizar o atender las peticiones, quejas, reclamos sobre el estado anímico, de salud, laboral y comportamental de los empleados, les permite a las empresas tener una constante y actualizada información sobre posibles alteraciones en el desempeño laboral (Giraldo & Pico, 2012). Además, tomar medidas frente a estos factores por parte de la empresa, le otorgaría beneficios en la productividad y actitud para trabajar por el lado del trabajador, esto se debe a que controlar y ofrecer soluciones positivas al capital humano con base en este tema mejora la calidad de vida individual; lo que consecuentemente, motiva y compromete a la persona con sus responsabilidades dentro de la compañía. Para las empresas, no tener en cuenta estos factores, genera un detrimento en el bienestar del capital humano; incrementando los índices de enfermedades como el estrés, problemas emocionales o la inconformidad laboral afectando directamente la productividad organizacional. Es por lo anterior, que las organizaciones implementan el salario emocional, para brindarles a sus empleados alternativas o beneficios que podrían darles

cambios positivos en sus vidas personales, familiares y laborales. (Morales, Salinas, & Ramos, 2016)

7.1.2 El Comportamiento del Individuo

7.1.2.1 Conducta Social Empresarial

El ser humano a través de la historia ha sido estudiado en cuanto a los factores que influyen positiva y negativamente en su conducta; ahora bien, a nivel empresarial se miran dos premisas, el cómo se relaciona con los demás desde los puntos de vista social, psicológico, ético y moral, y el cómo este puede llegar a afectar su comportamiento en su entorno laboral y familiar (Hinkelammert, 2019). Para el estudio de la persona se toman las características diferenciadoras frente a las demás especies; la primera, su capacidad de comunicar y transmitir la información y pensamientos por medio del lenguaje; por otro lado, la capacidad de razonar sobre sus acciones; peculiaridades que le permiten participar e interactuar con sus iguales en cualquier contexto (Rodríguez, 2016). Además de estos aspectos mencionados anteriormente, el individuo humano cuenta con la habilidad de influenciar y ejercer poder sobre otros; característica que las empresas buscan percibir y mejorar para la construcción de líderes, personas que sean capaces de adquirir responsabilidades dentro de un campo laboral y sentirse importante con sus logros hacia el cumplimiento de objetivos, ya sean de la compañía o propios (Hernández & Sandoval, 2015).

Analizando al individuo desde el punto de vista en que sus acciones suelen ser a beneficio propio, es decir, generalmente actúa con pensamiento individualista, y a la psicología social bajo su estudio de la interacción entre el individuo y la sociedad, se encuentra que van de la mano con el estudio del comportamiento colectivo; pues, este último trata al ser humano como generador del cambio en la historia con características propias de él como la creatividad y la iniciativa. Por lo anterior se entiende que en la óptica psicológica el ser humano actúa de la mano con la comunidad en la cual impacta, adquiriendo responsabilidades en la misma rigiéndose por sus deberes y derechos (Espelt, Rodríguez, & Javaloy, 2015). Ahora bien, teniendo como base la supervivencia que ha acoplado el ser humano a través del tiempo, se denota su evolución, pues la necesidad del ser por interactuar y relacionarse con otros iguales ha dado paso a la aparición de las comunidades

y sociedades dentro de su entorno, aprendiendo a vivir y cuidarse unos a otros. Y ¿cómo se ha logrado?; mediante la creación de obligaciones, derechos, normas y reglas de convivencia que apropian cada integrante de una comunidad para mantener un orden social, y que cada uno entienda su rol dentro del entorno (Jaimes, Márquez, & Pernía, 2015).

En la respuesta al, ¿cómo hacer para que el comportamiento del individuo tenga un beneficio positivo dentro de una organización o sociedad?, se encuentra que es necesario que las metas u objetivos establecidos dentro de estos entornos en caso de alcanzarlos, sea atribuido parte del logro al aporte de cada individuo participe mediante cualquier método de reconocimiento. Y, ¿por qué es necesario?, porque el ser humano modifica su desempeño en cuanto se le reconocen los resultados de sus acciones y, si estas son positivas, la tendencia particular va a ser de compromiso y motivación bajo dos funciones; la primera, la activación en donde la persona ejecutará sus actividades utilizando toda la capacitada y talento con la que cuenta; y la segunda, la dirección, que consiste en el liderazgo que se tenga dentro del grupo de trabajo, el saber orientar y potencializar las acciones para el cumplimiento de algún objetivo en específico (Amato, Buraschi, & Peretti, 2016).

7.1.2.2 Los Juicios Sociales y su Afectación en las Empresas

Las acciones del ser humano son ejecutadas bajo la ética y moral que cada uno posea y cada sociedad acople; y con base a estos dos conceptos se da el juicio de lo bueno y lo malo a las acciones. En este orden de ideas, estos términos se explicarían así; por el lado de la ética, se entiende que está ligada al razonar o el pensar antes de actuar del ser humano, así categoriza el accionar entre el bien y el mal; por otro lado, la moral, está relacionada con las costumbres que se le han impuesto o con las que ha crecido cada individuo en su comunidad, se tiene en cuenta la religiosidad, las creencias, los hábitos y normas o reglas establecidas en dicho entorno (Vásquez, Hernández, Vázquez, Juárez, y Guzmán, 2017). Como ejemplo de ello, se presenta la constitución política de algún país, que determina que se puede y que no se puede hacer dentro del territorio restringido; y mediante esta normalización el gobierno controla e influye en el comportamiento de su sociedad (Cortes, 2014).

Teniendo en cuenta las características que acopla el ser para definir su identidad dentro del entorno social, familiar o laboral; se toma entonces la adquisición y cumplimiento de un rol específico dentro de cualquiera de estos, lo que le permitirá potenciar su conocimiento y personalidad, pues sus atributos, actitudes, hábitos y tendencias irán encaminados hacia un objetivo concreto y mejorarán su desempeño para cumplirlo sin importar el entorno en el que se esté desarrollando (Gluyas, Esparza, Romero, & Rubio, 2015). Por lo anterior, las compañías deberán encaminarse a lograr un mayor compromiso organizacional en sus empleados, dándoles responsabilidades y poder de decisión bajo políticas, normas y reglamentos establecidos previamente (Giménez, 2014).

Ahora bien, para el individuo es importante el entorno en donde se desempeña, y con base en ello, las organizaciones han priorizado brindar al trabajador un ambiente laboral digno y satisfactorio, en donde tenga interacción y relaciones interpersonales positivas con sus demás compañeros y superiores, y, que además, estos ambientes permitan que cada uno de estas personas se sienta importante dentro de cada logro que se trace la organización; esto, consecuentemente permitirá generar un buen clima laboral y, particularmente al empleado le facilitará su desarrollo personal y potenciará su talento en la realización de sus quehaceres o responsabilidades. Es por ello, que un clima organizacional con factores negativos podría generar repercusiones como malos hábitos laborales, falta de compromiso hacia las responsabilidades, alta rotativa y pérdida del capital humano, mala comunicación entre las partes interesadas y los clientes internos, entre otras (Rivera, Hernández, Forgiony, Bonilla, y Rozo, 2018).

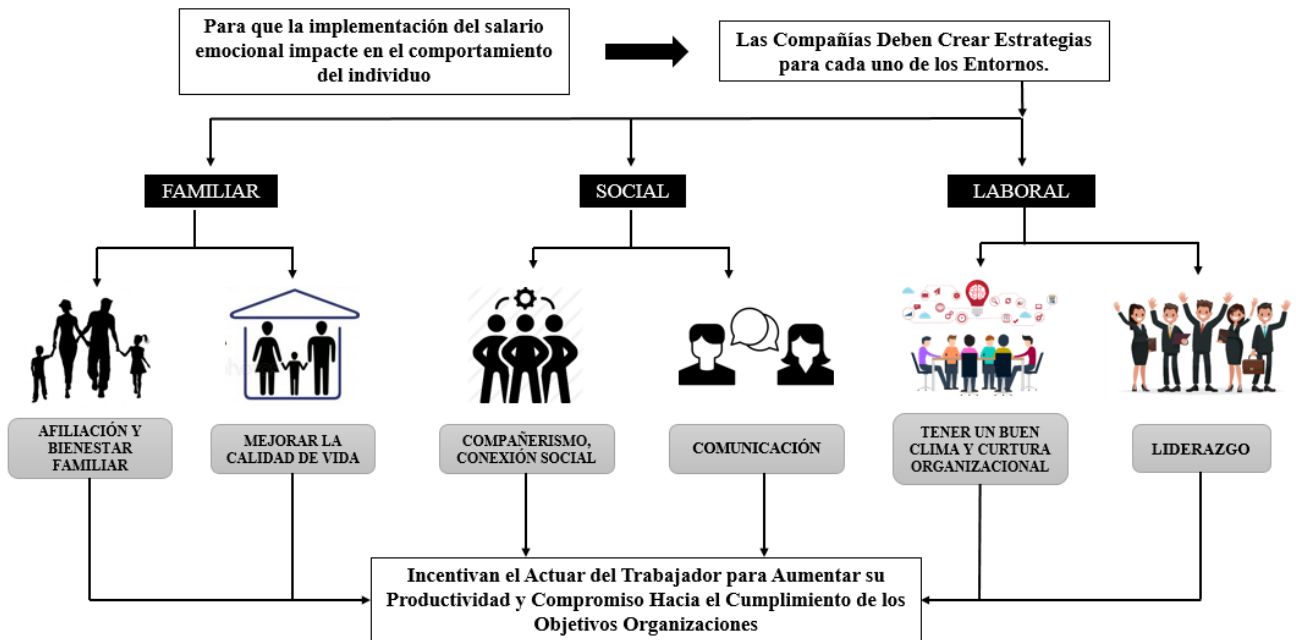


Figura 3 - Estrategias que Modifican Positivamente el Comportamiento. Elaboración Propia.

La variabilidad en la productividad del trabajador se ve afectada directamente por la situación social en la cual se desenvuelve; dependiendo de ello, su comportamiento es positivo o negativo para la operatividad organizacional. Con base en lo anterior, las empresas implementan estrategias (ver figura 2) que incitan acciones positivas por parte del empleado hacia el cumplimiento de los objetivos dispuestos en ella; estas estrategias son desarrolladas teniendo en cuenta los entornos principales en los cuales un individuo interactúa, el social, el familiar y el laboral.

7.1.2.3 La Tecnología y el Comportamiento

El hombre ha asimilado o adoptado todos los cambios que ha traído consigo el mundo a través de los años; desde la forma de sobrevivir en el entorno hasta las variables que afectan el comportamiento propio como la clase social, la cultura, las creencias, la educación, la parte psicológica, entre otras; variables que además han evolucionado junto con el ser a través de la historia. Un ejemplo claro que toca varios de estos ítems es el marketing, el cambio de conducta que tiene el hombre influenciado por este concepto a la hora de consumir o adquirir un producto y/o servicio parte desde las necesidades básicas hasta los deseos creados por el consumismo. Ahora bien, debido a la importancia que ha tomado el marketing en el mundo moderno, la creación de nuevas estrategias para impactar en los

mercados se ha convertido en un punto fundamental para el aumento del consumismo actual (Raiteri, 2016).

Actualmente, el ser humano ha creado herramientas con el propósito de mejorar sus características, en este caso, la comunicación. Frente a este tema, el individuo ha evolucionado en la forma en cómo se transmite o maneja la información, a esto se le conoce como las TIC's (Tecnologías de la Información y la Comunicación); este concepto ha revolucionado la forma de operar de las empresas y las personas mismas, pues la manera de interactuar socialmente y de captar nuevos clientes ha sido influenciada a gran cabalidad por estas tecnologías (Gay & Ferreras, 2015). Ahora bien, la radio, la televisión, el internet, entre otras; ha potenciado el comportamiento humano frente al consumismo, puesto que estos medios permiten estar mucho más cerca de la información y de la actualidad del mundo, por lo que se va creando una cultura digital a las que las organizaciones no pueden ser ajenas dentro de su infraestructura.

Teniendo en cuenta lo anterior, se afirma que las TIC no solo han mejorado las interacciones si no que se han vuelto parte fundamental de la vida del ser humano, facilitando los procesos que estos desarrollan y creando de esta manera, una nueva generación. Sin embargo, el impacto que estas tecnologías han logrado es tan grande que surge la necesidad de que la sociedad acople, implemente o cree metodologías que busquen enseñar y preparar a las personas a utilizarlas de manera productiva y eficiente y que con ellas potencien sus capacidades humanas; pues así se mitigan los riesgos que pueden generar estas tecnologías de la información y comunicación hacia los entornos sociales (Cacheiro , 2015).

7.1.3 La Motivación en el Campo Empresarial

7.1.3.1 Un Empleado Comprometido, Una Empresa Productiva - La Teoría de las Relaciones Humanas - Elton Mayo.

Elton Mayo con su Teoría de las Relaciones Humanas dentro de las organizaciones, en donde se plantea, básicamente, que el individuo es parte fundamental para la productividad y funcionamiento de esta. Sin embargo, en la época que se dio a conocer este pensamiento, el empleado era considerado un recurso más, como también lo eran los monetarios y demás

bienes necesarios para la creación de un producto (Arano, Escudero, & Delfín, 2016). Por ende, estas personas no eran motivadas ni catalogadas como parte importante de la empresa; lo que en consecuencia generaba desequilibrio emocional y falta de compromiso, pues les daba lo mismo que la compañía cumpliera o no, sus objetivos; pues realicen o no su labor, para sus superiores, su desempeño no aportaría al crecimiento empresarial. Otro de los ítems que interfiere en el compromiso y motivación por parte del empleado es la gran rotativa de personal lo cual genera incertidumbre, discordia y malas prácticas en los procesos organizacionales, lo que afectaría la sostenibilidad y perdurabilidad de la empresa. (Alcaraz, Sánchez, y Álvarez, 2016)

En la actualidad, bajo esta teoría se han realizado estudios en el campo empresarial con énfasis en las bases de las relaciones humanas, analizando la relación del bienestar del empleado con su productividad; estos estudios muestran a todos los empleados como parte fundamental de una compañía para el logro de sus objetivos; además, se logra identificar que el trabajador no labora solo por un estímulo económico sino que tiene en cuenta su satisfacción personal y familiar, y con ello, fortalece los vínculos e interacciones en sus grupos sociales (Díaz & Suárez, 2018). Para el desarrollo y crecimiento empresarial, con estos resultados, se logró que aplicaran estrategias de satisfacción y de bienestar para el personal, pensando en conservar y mejorar el talento humano propio; consecuentemente la rotativa del personal disminuyó y, la motivación y el compromiso con el desarrollo empresarial se potenciaron en los empleados siendo así, mucho más productivos. (Delgado & Arbañil, 2015)

Ahora bien, en cuanto a la inclusión de esta teoría en las organizaciones, se presentaron muchos cuestionamientos y críticas hacia los gerentes o jefes, pues sus tratos hacia sus subalternos eran lo contrario a lo que se pretendía con la teoría de Elton Mayo, y es que con esta el objetivo de las empresas no solo era la obtención de resultados, sino la forma en la cual se llegaba a estos mediante su recurso humano (Ramírez, 2012). Es por lo anterior, que en las empresas aparecen estilos de liderazgo que buscan lograr la retención, el bienestar y la motivación de los trabajadores hacia la compañía y sus objetivos.

Gracias al crecimiento que tuvo el pensamiento de las relaciones humanas en el sector empresarial como parte fundamental en el desarrollo de actividades laborales; se

comenzaron a evaluar los objetivos que los individuos tenían en su plan de vida; pero ¿por qué se preocuparon por la parte personal del trabajador? (Sánchez y García, 2017); pues se encontró que aquellos que tenían grandes aspiraciones u objetivos, no se conformarían con trabajar toda su vida para cumplir las metas de otra persona; en consecuencia, buscarían un cambio de rutina y comenzarían a construir o cumplir sus deseos; lo que genera un problema para las compañías, pues si no se tienen empleados comprometidos con los objetivos de las mismas, no se tiene una empresa productiva, de aquí nace una de las conclusiones del libro “La Introducción a las Teorías Generales de la Administración” “La conducta humana se orienta hacia objetivos. Los objetivos individuales son complejos y variables. De ahí surge la importancia de los objetivos humanos primordiales como base para comprender con claridad la conducta de las personas” (Chiavenato, 2014, p 235); por ello, es importante conocer los factores que impactan en las necesidades humanas para poder hablar de la implementación de una forma de retribución no monetaria al trabajador para aumentar su compromiso y productividad hacia la organización. (Ramos & Triana, 2007)

7.1.3.2 El Desarrollo Humano y el Compromiso Organizacional - Teoría de la Motivación Humana - Pirámide de Abraham Maslow

El manejo e importancia que se le ha dado a la teoría de Abraham Maslow con la pirámide de las necesidades humanas fue fundamental para explicar; por un lado, la conducta del individuo; y por otra, el motivante de sus acciones. Esta estructura piramidal está trazada por niveles, en donde en el primer eslabón se ubicarán los que trabajan motivados por las necesidades de subsistencia básica, así mismo los niveles irán aumentando hasta llegar a las necesidades sociales en donde el individuo encuentra su realización personal (Castro, 2019), es decir, que para que un individuo llegue al último eslabón de la pirámide, debe haber logrado y estar satisfecho con todas las necesidades planteadas en la teoría de Maslow. Ahora bien, en el sector empresarial un empleado se encuentra en el primer nivel de la estructura o arranca su desarrollo personal en cuanto sus necesidades básicas están aparentemente suplidas o se suplirán al momento de percibir un incentivo monetario (Chiavenato, 2014).

En la implementación de esta teoría en las organizaciones se analiza; ¿En qué momento en las empresas comienza el desarrollo del individuo bajo la estructura piramidal de Maslow?; y es que a esto, se podrían encontrar dos respuestas; la primera, es que si la compañía no cuenta con estructura o planteamientos motivacionales hacia sus empleados será muy complicado que estas personas logren algún crecimiento o desarrollo personal, en consecuencia a ello, la compañía podría perder talento humano y efectividad en sus procesos operativos. Por otro lado, si la empresa implementa estrategias motivacionales y de bienestar del empleado, esta obtendrá de manera recíproca compromiso por parte de su capital humano en cuanto a los resultados o proyecciones a las que se quiera llegar; además que, individualmente cada persona se desarrollará e irá escalando niveles en cuanto aumente su realización personal, esto, hasta llegar a eslabones óptimos según se plantea en la Pirámide de Maslow (Turienzo, 2016).

En el siglo XXI, bajo los niveles que plantea Maslow en su pirámide, se están presentando problemas en cuanto a la jerarquización de las necesidades; pues, teniendo en cuenta que actualmente una empresa que posea la motivación y el desarrollo personal como una estrategia hacia sus empleados, generará que se agilice la obtención del nivel de autorrealización para cada una de estas personas. Sin embargo, esto anterior altera el orden lógico de la pirámide, pues el objetivo de los trabajadores, especialmente la generación millennials que son el nuevo recurso humano en el campo laboral será la autorrealización y no los demás niveles planteados en esta teoría; por ello, una sola empresa no podría satisfacer todas necesidades y aumentaría la rotativa del personal. Por lo que una compañía que se desarrolle hoy bajo los criterios de la pirámide de Abraham Maslow deberá conocer, adaptarse e implementar los enfoques que trae consigo el cambio generacional; para así, crear estrategias efectivas que busquen que sus empleados alcancen el nivel máximo de las necesidades humanas y la compañía logre retener su talento humano (Camacho, 2016).

De acuerdo a los enfoques teóricos de las nuevas tendencias en el sector empresarial, se podría suponer que la óptica de la pirámide de las necesidades planteada por Maslow para las nuevas generaciones que perciban el salario emocional se analizaría así:



Figura 4 - Suposición de análisis de la Pirámide de Maslow Con base en los enfoques teóricos de las nuevas generaciones con el Salario Emocional. Elaboración Propia.

En atención a la figura anterior, se realiza una suposición en el cómo tendría que analizarse la Pirámide de las Necesidades de Maslow en cuanto se refiere al salario emocional implementado en las nuevas generaciones que se adentran al mercado laboral; pues para estas personas la base de sus necesidades son el reconocimiento y la autorrealización, lo que traslada a un segundo plano en el análisis motivacional, a las necesidades fisiológicas y de seguridad, es decir, que, el capital humano renovado no será influenciado por empresas y trabajos que solo les satisfagan sus necesidades básicas de subsistencia si no por aquellas que permitan su crecimiento profesional y personal y mejora en su calidad de vida fuera del factor económico. Sin embargo, actualmente, esto más que una amenaza para las compañías se convierte en una oportunidad para la mejora en los puestos de trabajo, lo que les permitiría captar el capital humano más capacitado y preparado que se encuentre en el mercado para aumentar positivamente su operatividad e índices de producción con la creación de estrategias con base en esta tendencia.

7.1.3.3 El Talento Humano Potenciado Por la Organización - Teoría de las Necesidades - David McClelland

Esta teoría se destaca por representar los tipos de motivaciones que influyen a los individuos a actuar, puesto que todas las personas modifican o alteran sus acciones de

manera diferente en cuanto se da respuesta a la pregunta ¿qué es lo que te motiva? Por ello, David McClelland en su aporte teórico plantea, que existen tres pilares motivacionales en el ser y que dependiendo de las características o cualidades que las personalidades tengan, sus rasgos motivacionales se reflejarán en cualquiera de los pilares que a su vez son; la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación (Sánchez & Herrera, 2016). En el sector empresarial, esta teoría ayudo a determinar que la satisfacción de un trabajador en su puesto dependerá del grado de motivación bajo los tres pilares que la compañía y el ambiente laboral le permita obtener, teniendo en cuenta que estos conceptos teóricos son aplicables a todos los cargos empresariales, estos no presentan los mismos resultados en todas las personas, pues las necesidades y personalidades son diferentes, sin embargo, sí logran una mayor eficiencia y mejora productiva en la compañía.

Cada una de las tres necesidades planteadas por David McClelland son las bases por las cuales un empleado mejora su desempeño laboral y se compromete con el aporte a los logros organizacionales; ahora bien, teniendo en cuenta de que la efectividad de este concepto es dependiente de los estímulos de respuesta que presente cada persona, es la razón por la que las compañías en muchos casos no obtienen ni el impacto ni los resultados esperados; sin embargo, en ocasiones, dentro de los equipos de trabajo, con el hecho de que una persona afecte su motivación positivamente y por consecuencia, no solo aumente su productividad sino que también presente crecimiento en su vida personal, podría generar en beneficio para la compañía, que esta persona en particular influencie directamente el compromiso y motivación de los otros trabajadores al volverse un modelo alcanzable que les permita mejorar en algún aspecto su estilo de vida (Hernández, 2019).

En cuanto al impacto de cada pilar de este enfoque teórico dentro de los procesos organizacionales se encuentra que; en primer lugar, la necesidad de logro va ligada a la planificación y al esfuerzo que un individuo realiza con el fin de alcanzar alguno de los objetivos que se va trazando durante su vida ya sea a nivel personal o laboral; con base en ello, el desarrollo de esta necesidad en las compañías, otorgaría una constante búsqueda de cumplimiento de lo proyectado por parte de sus empleados que, actuando bajo este aspecto motivacional tendrán empoderamiento de las actividades, roles y responsabilidades que su cargo presente para generar el respectivo aporte a las metas organizacionales. Ahora bien,

el impacto de la necesidad de logro tiende a ser negativo dependiendo de la perspectiva en que se analice, es decir, para la necesidad de logro se espera tener mejores resultados productivos en trabajadores subordinados que en jefes o gerentes, esto se presenta porque el deseo de logro del individuo en ocasiones, afecta la delegación de funciones y liderazgo que consecuentemente impide la eficiencia y resultados del trabajo en equipo (Bisetti, 2015).

Ahora bien, la necesidad de poder, que se refiere principalmente al empoderamiento del individuo en su puesto de trabajo, al control que este tenga en su vida y a la capacidad de influencia que posea en las personas que rodean su círculo social; se evidencia en las organizaciones analizándose bajo dos conceptos, el liderazgo y el empowerment. El primero, es una característica que las compañías promueven y motivan en su puesto de trabajo mediante la delegación de poder sobre un grupo de trabajo asignado en la ejecución de los proyectos, para que los trabajadores asuman funciones como toma de decisiones trascendentales, direccionamiento de personal y la responsabilidad de los resultados de este. Por otro lado, el empowerment, que le brinda al empleado total autonomía, responsabilidad y control del desarrollo y el cumplimiento sus actividades, aspectos que aumentan la productividad, la confianza, el potenciamiento de las debilidades particulares del empleado que le permiten su desarrollo personal. (Cornwall, 2016).

Finalmente, David McClelland plantea la necesidad de afiliación, aspecto ligado directamente con el entorno social en donde interactúe el individuo, como su comportamiento e impacto dentro del trabajo en equipo, la facilidad de relacionamiento con nuevos o desconocidos compañeros y el cómo maneje los diferentes gustos, costumbres, culturas y creencias en el espacio laboral. Además, la afiliación de esta teoría busca lograr una conexión social en lo que tiene que ver con la jerarquización organizacional; es decir, el comportamiento, nivel de comunicación y la motivación de trabajar en un equipo que tenga su líder o líderes designados para lograr los objetivos dispuestos por la organización, en estos casos el empleado debe dejar a un lado la necesidad de logro y, obtener respuestas de afiliación positiva con sus diferentes compañeros para mejorar la eficiencia y productividad en un adecuado clima laboral para así, dale cumplimiento a lo estipulado por la empresa o líder de equipo. (Tacza, 2018)

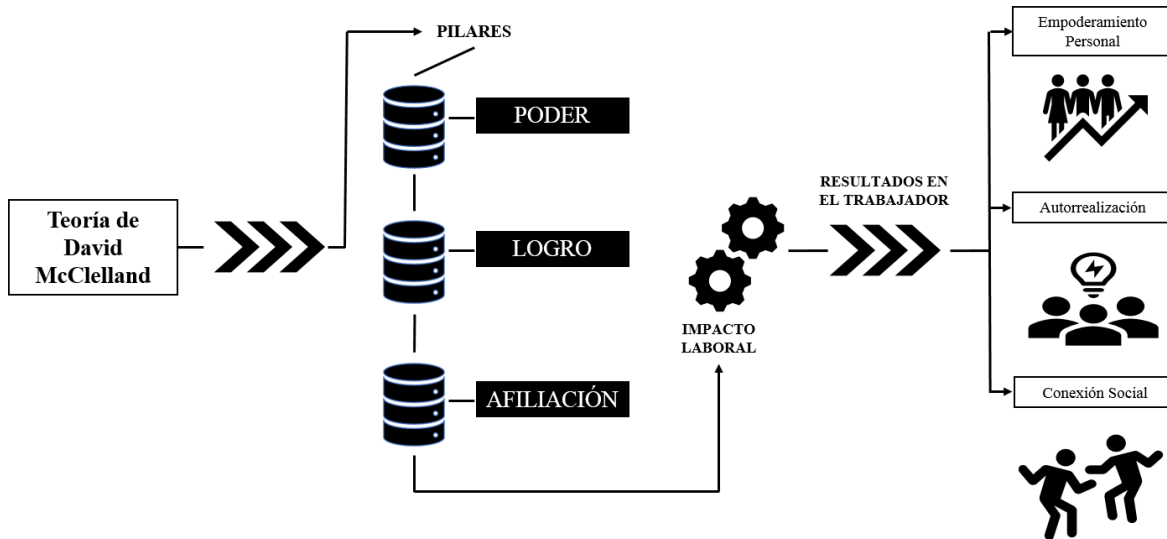


Figura 5 - Impacto de la Teoría de las Necesidades en el Individuo. Elaboración Propia.

Como se puede evidenciar en la Figura 5, la influencia que ejerce cada pilar planteado por David McClelland en su teoría trae consigo diferentes efectos que repercuten directamente en los comportamientos del individuo; es por ello, que identificar la necesidad que tiene la empresa contratante es indispensable a la hora de estimular cada uno de los pilares, priorizando al que permita satisfacer dicha necesidad de la mejor manera. Por ejemplo; el pilar del poder traerá para el individuo un empoderamiento personal, en donde su principal rasgo es el de la influencia y el control frente a los demás; por ende, este pilar debe ser estimulado por la empresa para los altos cargos como los son gerentes, jefes de área o líderes de grupos de trabajo, ya que su funcionalidad es motivar al individuo a tomar decisiones, retarse y a trabajar con sentido de pertenencia por el crecimiento de la empresa. Por otro lado, se encuentra el pilar de logro, donde por medio de este las personas buscan desarrollarse, destacarse por hacer las cosas de la mejor manera y buscar el éxito sin importar sus beneficios. Este pilar debe ser estimulado en cargos medios o subordinados, en donde constantemente se reciban órdenes o nuevos retos que incentiven a las personas a esforzarse y potenciar su rendimiento, de esta manera, aumentan y fortalecen su autorrealización laboral y personal, convirtiendo los objetivos laborales en propios, poniendo más empeño en la consecución de estos. Cabe mencionar que la influencia al logro acompañada de otras estrategias emocionales, dan como resultado un crecimiento profesional del individuo dentro de la empresa siendo esta una manera de fidelizar a los

clientes internos (los colaboradores), situación que se verá reflejada positivamente en los resultados de los objetivos fijados por la organización.

Por último, pero no menos importante, el pilar de afiliación, en donde el individuo busca aceptación social, cooperación y buenas relaciones. Aunque este no trae consigo la consecución de metas o empoderamiento personal, es de vital importancia en cada una de las estrategias de salario emocional que se deseen implementar, debido a que sin buenas relaciones sociales, los grupos de trabajo no se verían motivados en culminar satisfactoriamente sus proyectos; además, la afiliación permite que la cultura y clima organizacional se encuentren en óptimas condiciones para el cumplimiento de los objetivos empresariales disminuyendo la materialización de riesgos y contratiempos que afecten a la empresa. El sector empresarial no debe pasar por alto la implementación de estrategias que desarrollen este pilar en su capital humano, por ejemplo, si se piensa en una situación en donde las empresas deseen romper la conexión social entre compañeros, que sus colaboradores no tengan buenas relaciones y que no se cree haya interacción interna; en este caso será inevitable la ruptura de las comunicaciones y lazos laborales, provocando desinformación, celos y diferentes sentimientos negativos entre áreas y cargos y, si se tiene en cuenta que la buena comunicación es una de las bases de desarrollo de las empresas, el porcentaje de fracaso o incumplimiento de las metas de los proyectos que se lleven a cabo aumentará.

En resumen, de lo anterior, los dos primeros pilares de la Fig. 3 traen consigo efectos variables y las estrategias para estimularlos deben ser más específicas y con mayores incentivos, son independientes entre sí y no es recomendable estimularlos simultáneamente; por otro lado, el último pilar de la gráfica es el pilar inherente de todas las estrategias de salario emocional, este no cambia, siempre está presente aun cuando se estimula otro de los pilares.

7.2 Capítulo II – Comparativas de la Implementación del Salario Emocional en el Sector Laboral Colombiano

7.2.1 Aspectos Positivos del Impacto de la Implementación del Salario Emocional en Colombia

La sociedad colombiana en cuanto a lo laboral ha ido transformando de manera positiva su cultura en las últimas décadas; ambos géneros han incrementado su comportamiento y aporte al sector empresarial en el país, disminuyendo el recurso tiempo por el progreso a nivel personal. Las mujeres, por ejemplo, han sacrificado espacios familiares por la toma de papeles importantes dentro del entorno laboral, con el fin de satisfacer las necesidades humanas que cada ser requiera para su desarrollo. (Guerra & Sosa, 2015)

En el sector empresarial colombiano, aspectos como las oportunidades de crecimiento profesional, la inclusión de actividades motivacionales, el reconocimiento al correcto funcionamiento laboral, entre otras; les ha permitido a los trabajadores proyectarse como profesionales comprometidos, motivados, responsables y productivos. Lo anterior, permite a las empresas aumentar su eficiencia en cuanto al cumplimiento de sus objetivos mediante la obtención de una estabilidad laboral en su talento humano y una mejoría en el clima y la cultura organizacional. (Sum, 2015)

Por otro lado, cuando se habla de salario emocional en Colombia es necesario que las empresas prioricen la gestión humana con base en las necesidades de sus empleados teniendo en cuenta las siguientes bases; “calidad en el empleo, flexibilidad temporal y especial, desarrollo profesional, servicio de apoyo a la familia e igualdad de oportunidades” (Hernández & Osorio, 2016). El impacto mundial que ha tenido en crecimiento organizacional la correcta implementación de este concepto ha generado que en la perspectiva de varias compañías colombianas se vea más beneficioso potenciar la retribución emocional que la salarial. Sin embargo, aunque aún no es muy común encontrar el salario emocional en este país, si son considerables los resultados en cuanto a productividad que se están obteniendo

7.2.2 Aspectos Negativos del Impacto de la Implementación del Salario Emocional en Colombia

La adaptación del trabajo a las nuevas tecnologías ha permitido que en muchos casos se les facilite a los colombianos realizar trabajos y ser productivos fuera de su espacio laboral; mencionando un caso particular, está el teletrabajo, el cual permite tener un equilibrio y manejar adecuadamente los espacios en la relación familia trabajo. Sin embargo, algunas de las críticas mundiales al teletrabajo, son la disminución del trabajo en equipo y la ausencia en las interacciones sociales; además, el hecho de que los trabajadores consideran que desempeñarse bajo esta modalidad afecta el reconocimiento frente a los logros de este hacia su compañía (Baeza, 2018). Por lo anterior, las empresas en Colombia consideran que estas implementaciones incurrirían en afectaciones de rendimiento y productividad de su capital humano; pero, la disyuntiva crece en cuanto se requiere adaptar estas medidas para retener y comprometer a los trabajadores con la organización y, con ello no perder participación y competitividad en el mercado. Ahora bien, en cuanto a esto, los líderes empresariales van en busca de cumplir con lo que el mercado laboral demanda para captar, asegurar, preparar y retener el mejor capital humano disponible manejándolos con base en el cumplimiento de objetivos y no en el cumplimiento de jornadas laborales.

Analizando más receptivamente los aspectos negativos que surgen a la hora de implementar el salario emocional en las empresas, se establece como principal barrera la informalidad con la que estas lo implementan -especialmente las Pymes-, es decir, que ofrecen ciertos incentivos/beneficios ocasionales, creando la idea errónea de que es suficiente para mantener su personal motivado. Estas representan un valor significativo del total de empresas en el país y, por lo general no cuentan con un plan estratégico, estructura organizacional, seguimiento de indicadores, ni modelo motivacional, por lo que no hay manera de medir el trabajo de sus colaboradores, su productividad y mucho menos, su motivación. Partiendo de esta idea, la implementación de un modelo de salario emocional se ve limitado por una pared que impide a las compañías retener su personal valioso y avanzar hacia el futuro (Quintero, 2018). Cabe resaltar que el problema no solo recae en el desconocimiento administrativo y estratégico de los empleadores, o las limitaciones económicas de las empresas; si no también de los mismos colaboradores quienes cada día son más exigentes y ambiciosos por el “tener”.

En Colombia, con una cultura que es manejada por el capitalismo, existen dos casos opuestos a la hora de compensar a los empleados de los cuales se deriva un problema: La compensación de generaciones que anteceden a los millennials, quienes no les resulta motivacional el reconocimiento laboral ni incentivos ofrecidos en especie (cupones, días libre, teletrabajo), solo se ven motivados por el pago en efectivo de su trabajo, por lo que surge la pregunta: ¿Será que las Pymes en Colombia tienen el músculo financiero para implementar estrategias de motivación basadas solo en retribución monetaria? (Manrique y Salazar, 2018). Por otro lado, la compensación de la generación de los millennials y sus sucesores que tienden a ser más exigentes, solicitando mayor reconocimiento e incentivos. En los dos casos, se evidencia una necesidad de las empresas de contar con un alto presupuesto de inversión para la implementación de esta estrategia; situación que se puede traducir fácilmente en un obstáculo para la misma.

Otro factor que puede limitar la implementación del salario emocional en las empresas de Colombia, es el crecimiento constante de la tercerización en los servicios de contratación, pues si hay de por medio un contrato civil, el trabajador no tendrá vínculo directo con la empresa (Menjura y Acosta, 2014). Una pequeña empresa que no tiene los recursos necesarios para implementar estrategias adecuadas para la retención del personal se verá amenazada por el riesgo de que sus contratistas dejen su puesto de trabajo y busquen en otra empresa los beneficios que la actual no le brinda; esto debido a que, por el tipo de contrato, no se ve ligado en términos legales a la empresa, además de que no tiene asegurada su estabilidad laboral.

Teniendo en cuenta lo anteriormente analizado, el salario emocional se visualiza como un reto de gran magnitud para el país, con base en que la mayoría de sus empresas son Pymes y que en estas aún no existe la cultura de la motivación empresarial.

7.2.3 Relación Individual de los Tipos de Implementación del Salario Emocional y su Impacto en el Sector Empresarial Colombiano.

Con base en todos los enfoques teóricos y aplicaciones del salario emocional en el territorio nacional y mundial que se han venido presentando y desarrollando en esta investigación; se destacan las siguientes implementaciones emocionales que tendrían mayor impacto motivacional y resultados organizacionales en la cultura laboral colombiana.

7.2.3.1 Tipo de Implementación: Horario Flexible

Nivel de Dificultad de Implementación	Nivel de Presupuesto Requerido	Aspecto Positivo	Aspecto Negativo
Bajo	Bajo	Reduce el estrés laboral al disminuirle parte del cumplimiento de la jornada directa de trabajo.	Expuesto a subjetividad al realizar la medición del rendimiento o desempeño de un trabajador.
		Reducción de costos de operación en la compañía.	Pérdida de ambiente laboral por ausencia de interacciones constantes entre los empleados.
		Permite al empleado ser productivo en la forma y en el ambiente que él considere	Debido al poco monitoreo de la llegada de los empleados, se podrían presentar atrasos o incumplimientos en actividades que requieran o dependan de la participación de ellos para su ejecución

Tabla 1. Aspectos Importantes de la Implementación del Salario Emocional en Colombia - Horario Flexible. Elaboración Propia

El horario flexible se considera que es un aspecto de fácil implementación, ya que se puede llevar a cabo a través de un acuerdo expreso con los colaboradores en donde se llega a estipular qué horario es el más adecuado para el mismo, siempre y cuando este no ponga en riesgo el buen funcionamiento de la organización, esto lográndose sin mayor costo de inversión y con el beneficio de obtener un alto grado de motivación e iniciativa en el individuo.

En el acuerdo estipulado por las partes se debe especificar hora de llegada, hora de salida y hora de almuerzo del colaborador, además de establecer si este tiene la opción de reponer sus horas mínimas de trabajo legal en caso tal de que se presente alguna situación que le

impida asistir a su puesto de trabajo; este tipo de incentivo hacia el colaborador inspira confianza y una impresión más humana del empleador.

Finalmente, a modo de recomendación, el control frente al ausentismo y el cumplimiento de lo pactado debe ser constante, además de que el horario flexible debería ser un incentivo aplicable a todo el recurso humano de la empresa, pues de lo contrario, se corre el riesgo de que se desarrolle un clima organizacional negativo, creándose ruptura de las relaciones laborales y problemas de comunicación interna.

7.2.3.2 Tipo de Implementación: Teletrabajo o Trabajo a Distancia

Nivel de Dificultad de Implementación	Nivel de Presupuesto Requerido	Aspecto Positivo	Aspecto Negativo
Medio	Bajo	Estimula la contratación; hace factible que las organizaciones realicen, por ejemplo, contratos de prestación de servicios.	Cambio total del modelo de trabajo actual de la mayoría de las empresas colombianas.
		Facilita los tiempos de trabajo y remueve los desplazamientos a las oficinas	En promedio, la cultura organizacional en Colombia no está actualmente preparada para adquirir responsabilidades mediante el concepto del teletrabajo.
		Permite al empleado laborar o cumplir con sus actividades asignadas desde el espacio que desee.	
		Crecimiento de empresas digitales sin instalaciones grandes	Pérdida de ambiente laboral por ausencia de interacciones constantes entre los empleados.
		Reduce los riesgos de movilidad de los trabajadores.	
		Los empleados manejan su propia productividad y se empoderan de su laboras o quehaceres	

Tabla 2 - Aspectos Importantes de la Implementación del Salario Emocional en Colombia - Teletrabajo o Trabajo a Distancia. Elaboración Propia

El teletrabajo como aspecto de implementación cuenta con nivel de dificultad medio, esto debido a que puede haber un efecto contraproducente, como puede ser la pérdida de responsabilidad ya que no hay una supervisión presencial por parte del jefe o líder, además

de representar para el colaborador una desventaja la dilución de los límites entre su vida personal y su vida laboral.

Por otro lado, el teletrabajo permite al colaborador reducir los desplazamientos, tener mayor autonomía al momento de realizar su trabajo y ser más receptivos, motivándolos así a mejorar sus resultados. En conclusión, para una empresa que no cuente con un personal apropiado, con sentido de pertenecía por la misma y dispuesto al avance, esta implementación podría fracasar rápidamente.

7.2.3.3 Tipo de Implementación: Apoyo de Educación y Formación de los Empleados

Nivel de Dificultad de Implementación	Nivel de Presupuesto Requerido	Aspecto Positivo	Aspecto Negativo
Alto	Alto	Nivel de autorrealización para el capital humano	Dificultad para percibir los beneficios al alto costo que genera esta implementación en la organización.
		Fortalecimiento cognitivo del capital humano organizacional	En Colombia, la mayoría de las empresas son pymes, empresas que no poseen un musculo financiero capaz de asumir los costos de esta alternativa sin resultados garantizados.
		Crecimiento del sentido de pertenencia	
		Innovación y renovación para potenciar la compañía.	Aumento de cargas y responsabilidad que podría disminuir la productividad del empleado.
		Mejora la calidad de vida de los trabajadores	
		Promueve el buen clima y la cultura organizacional	Aumenta el costo de operatividad de la organización.
		Retención y cuidado del talento humano. Para garantizar esto, en algunos casos se firman acuerdos entre las partes para cuidar sus intereses.	

Tabla 3 - Aspectos Importantes de la Implementación del Salario Emocional en Colombia - Apoyo de Educación y Formación de los Empleados. Elaboración Propia

La inversión en la educación ha sido un aspecto controversial entre las empresas, pues, aunque en las grandes compañías ha aumentado su implementación; las pequeñas empresas optan por no implementarlo, ya que existe el miedo de que no se vean los resultados de su inversión. Por ello se establece que este aspecto cuenta con un alto nivel de dificultad, pues

no hay manera de asegurar que el colaborador rendirá académicamente y que aportará los conocimientos necesarios a la empresa, además de representar un alto costo de inversión para la misma; de ahí surge la pregunta “¿Qué tan rentable es para una empresa educar a sus colaboradores? Pues como lo menciono Henry Ford en una de sus frases memorables: “solo hay algo peor que formar a tus empleados y que se vayan: no formarlos y que se queden”.

Es así como las empresas deben mantener a sus empleados en constante formación y actualización de sus conocimientos, pues una empresa que no implemente un sistema de formación interno corre el riesgo de “estancarse” y perder competitividad frente a sus competidores. Cabe señalar que la no inversión en la educación de los colaboradores puede ser uno de los aspectos que representa mayores riesgos para la empresa, pues un personal mediocre, inadaptado a las nuevas tendencias, y sin crecimiento personal, repercute directamente en la productividad de esta.

Ahora bien, las diferentes maneras en las que se pueden desarrollar este tipo de implementación sería mediante convenios SENA, contratos para capacitaciones, seminarios, diplomados y, convenios universitarios o con institutos (educación superior).

7.2.3.4 Tipo de Implementación: Cuidados para Infantes (Convenios)

Nivel de Dificultad de Implementación	Nivel de Presupuesto Requerido	Aspecto Positivo	Aspecto Negativo
Medio	Medio/Alto	Facilidad de manejo de los factores tiempo y desplazamientos para las familias de los trabajadores.	Aumento de riesgos para la organización
		Crecimiento del sentido de pertenencia de los empleados	Para las pymes colombianas no sería una alternativa viable debido a la relación costo beneficio
		Mejora en la calidad de vida del beneficiario	
		Aumento en las relaciones sociales que permite promover el buen el clima y cultura organizacional	
Reducción de cargas personales para las familias de los trabajadores.			

Tabla 4 - Aspectos Importantes de la Implementación del Salario Emocional en Colombia - Convenios de Guardería para Niños Pequeños. Elaboración Propia

Una variable que actualmente está en crecimiento es la realización familiar, y, en esto, las empresas y sus resultados operativos dependen de ello, por ende, por medio de convenios con guarderías o centros recreativos les permiten a sus empleados (que tengan la necesidad) de darle a sus hijos el cuidado y manutención que ellos necesitan en ambientes favorables, seguros, educativos y dignos, con el fin de, primero, reducir las cargas personales que el cuidado de sus estos pueda conllevar y, por otro lado, aumentar la concentración de sus empleados en sus actividades laborales.

Ahora bien, esta opción permite la inclusión y apertura al sector laboral a todas aquellas personas cabezas de hogar que tienen limitantes en este tema para la búsqueda de empleo ciertas limitaciones para las empresas que cuentan con pocos recursos.

7.2.3.5 Tipo de Implementación: Plan de Reconocimiento Laboral

Nivel de Dificultad de Implementación	Nivel de Presupuesto Requerido	Aspecto Positivo	Aspecto Negativo
Bajo	Medio/Bajo	Aumento en la productividad individual del trabajador	Aumento en la competitividad interna por tener el reconocimiento a la labor
		Retención y cuidado del talento humano.	
		Para las empresas pymes en Colombia, una oportunidad cuidar y comprometer su capital humano con sus objetivos.	Posible pérdida de trabajo en equipo por la obtención de un logro personal
		Disminución del estrés y agotamiento laboral del empleado	
		Promueve el buen clima y la cultura organizacional	Mantener un control adecuado sobre la medición y presentación de los resultados para evitar afectaciones en el clima y cultura laboral
		Promueve la participación e interacción de los empleados con la organización.	

Tabla 5 - Aspectos Importantes de la Implementación del Salario Emocional en Colombia – Plan de Reconocimiento Laboral. Elaboración Propia

Como se ha venido manejando en capítulos anteriores, incentivar la parte motivacional en un individuo modifica su comportamiento y acciones de manera positiva o negativa dependiendo del tipo de impacto que tenga la estrategia en él y la forma en la cual esta se desarrolle. Una forma de lograr esto, es la implementación de los planes de reconocimiento hacia el cumplimiento eficiente de las actividades asignadas a cada persona; este tipo de incentivo emocional genera aumento de la autoestima, las acciones propias para continuar

mejorando, el fortalecimiento de debilidades, entre otros aspectos positivos que se empiezan a evidenciar en cada trabajador por el hecho de que la compañía reconozca de alguna manera el aporte de este en el logro de sus objetivos.

Reconocer al empleado su labor no solo lo compromete y motiva frente a lo dispuesto por su compañía, sino que, genera una retención y protección del recurso humano, una vinculación emocional en la relación empresa trabajador; aspectos que, a niveles empresariales macros, son el valor agregado para la obtención de un escenario positivo al que se suele llamar 'éxito' organizacional.

7.2.3.6 Tipo de Implementación: Días o Jornadas Libres Remuneradas por Conceptos Personales Justificados (cumpleaños, festividades o días célebres, fallecimientos, accidentes, entre otros).

Nivel de Dificultad de Implementación	Nivel de Presupuesto Requerido	Aspecto Positivo	Aspecto Negativo
Bajo	Bajo	Flexibilidad en la labor que el empleado ejecuta.	Expuesto a subjetividad al realizar la medición del rendimiento o desempeño de un trabajador.
		Promueve y protege el buen clima y la cultura organizacional	
		Crecimiento del sentido de pertenencia de los empleados	Afectación en la productividad organizacional por posible ausencia masiva de capital humano requerido
		Disminución del estrés y agotamiento laboral del empleado	

Tabla 6 - Aspectos Importantes de la Implementación del Salario Emocional en Colombia - Días Libres Remunerados por Conceptos Personales Justificados. Elaboración Propia

Esta retribución emocional es de fácil implementación para las compañías; debido a que se puede establecer con todo el recurso humano con el que cuenta una empresa que mediante documentación justificada se le otorgará el espacio requerido y que, además este se le pagará. Sin embargo, las organizaciones deben estipular adecuadamente los términos y condiciones del funcionamiento de esta implementación de salario emocional, con el fin de velar por el cumplimiento de objetivos y sostenibilidad de esta.

En estas normativas debe quedar claro que actividades o situaciones aplican para hacerse beneficiario de esta estrategia; para con ello, obtener la confianza y el compromiso hacia la empresa por parte de sus empleados.

Por último, para su desarrollo y adecuada ejecución en el sector empresarial colombiano, se recomienda que los controles y el cumplimiento de lo establecido debe ser constante y medido, con el fin de evitar problemas como el ausentismo, pagos masivos injustificados y resultados negativos en la relación costo beneficio.

7.2.3.7 Tipo de Implementación: Actividades Extracurriculares (Dentro de la Compañía)

Nivel de Dificultad de Implementación	Nivel de Presupuesto Requerido	Aspecto Positivo	Aspecto Negativo
Bajo	Bajo/Medio	Incentiva el intercambio de experiencias entre los colaboradores	Los tiempos de ocio pueden afectar la productividad y operatividad de la compañía.
		Permite las interacciones sociales y fortalecimiento de los equipos de trabajo	
		Retención y cuidado del talento humano.	
		Disminución del estrés y agotamiento laboral del empleado	
		Para las empresas pymes en Colombia, una oportunidad cuidar y comprometer su capital humano con sus objetivos.	Sin el monitoreo adecuado, estas actividades pueden afectar el desempeño y cumplimiento en la labor de los empleados.
		Promueve y protege el buen clima y la cultura organizacional	
		Promueve la participación e interacción de los empleados con la organización.	
		Afianza la confianza entre los órdenes jerárquicos	

Tabla 7 - Aspectos Importantes de la Implementación del Salario Emocional en Colombia - Espacios para Actividades Extracurriculares Dentro de la Compañía. Elaboración Propia

La realización de actividades extracurriculares dentro de la compañía les permite a estas disminuir enfermedades laborales como el estrés, la fatiga visual, dolores musculares, entre otras que conllevan al deterioro del recurso humano disponible, al aumento en los costos operativos y al incumplimiento de los objetivos organizacionales.

Además, para desarrollar esta estrategia no se requiere de tanto presupuesto ni de controles complicados; por ello, la pueden desempeñar todo tipo de empresas debido a que la variabilidad va a estar en qué actividades se van a desarrollar.

Estas actividades se pueden articular con las del área de gestión de seguridad y salud en el trabajo y pueden ser; ejercicios de relajación muscular, descanso ocular, estiramiento corporal, espacios de interacción social, entre otros.

7.2.3.8 Tipo de Implementación: Actividades Extracurriculares (Fuera de la Compañía)

Nivel de Dificultad de Implementación	Nivel de Presupuesto Requerido	Aspecto Positivo	Aspecto Negativo
Medio	Medio	Afianza la confianza entre los órdenes jerárquicos	Los tiempos de ocio pueden afectar la productividad y operatividad de la compañía.
		Retención y cuidado del talento humano.	
		Para las empresas pymes en Colombia, una oportunidad cuidar y comprometer su capital humano con sus objetivos.	
		Permite las interacciones sociales y fortalecimiento de los equipos de trabajo	Sin el monitoreo adecuado, estas actividades pueden afectar el desempeño y cumplimiento en la labor de los empleados.
		Disminución del estrés y agotamiento laboral del empleado	
		Promueve y protege el buen clima y la cultura organizacional	
		Promueve la participación e interacción de los empleados con la organización.	Aumento de riesgos para la organización

Tabla 8 - Aspectos Importantes de la Implementación del Salario Emocional en Colombia - Espacios para Actividades Extracurriculares Fuera de la Compañía. Elaboración Propia

De igual manera que la implementación anterior, estas actividades extracurriculares por fuera de la compañía ayudan a disminuir las enfermedades laborales como el estrés, la

fatiga visual, dolores musculares, entre otras que conllevan al deterioro del recurso humano disponible, al aumento en los costos operativos y al incumplimiento de los objetivos organizacionales.

La diferencia radica en que dependiendo de las actividades a realizar generalmente se requiere de más presupuesto organizacional; sin embargo, su implementación no requiere de un manejo complicado, sino de un cronograma y planteamiento de actividades con objetivos, periodicidad y desarrollo claro; por ello, la pueden desempeñar todo tipo de empresas debido a que la variabilidad va a estar en qué actividades se van a ejecutar.

Estas actividades se pueden articular con las del área de gestión de seguridad y salud en el trabajo y pueden ser; descanso ocular, estiramiento corporal, espacios de interacción social, paseos, charlas de alimentación saludable, actividades físicas, entre otros.

7.2.3.9 Tipo de Implementación: Chequera de Tiempo

Nivel de Dificultad de Implementación	Nivel de Presupuesto Requerido	Aspecto Positivo	Aspecto Negativo
Medio/Bajo	Bajo	Crecimiento personal y aumento de interacción familiar por parte del beneficiario	Pérdida temporal de disponibilidad de capital humano
		Retención y cuidado del talento humano.	
		Una oportunidad cuidar y comprometer su capital humano con sus objetivos.	Afectación en la productividad organizacional por posible ausencia masiva de capital humano requerido
		Disminución del estrés y agotamiento laboral del empleado	Sin el monitoreo adecuado, estas actividades pueden afectar el desempeño y cumplimiento en la labor de los empleados.
		Promueve el buen clima y la cultura organizacional	Difícil medición de beneficios organizacionales por la falta de información de su utilización por parte del trabajador
		Disminución de permisos esporádicos y no contemplados en el cronograma laboral de la relación empleado empresa.	

Tabla 9 - Aspectos Importantes de la Implementación del Salario Emocional en Colombia - Chequera de Tiempo. Elaboración Propia

Para implementar adecuadamente esta estrategia emocional en el sector empresarial colombiano se deben establecer; cuantas horas va a disponer el empleado, cuál va a ser la periodicidad y qué condiciones va a tener; esto con el fin de evitar malas praxis en su utilización que afecten el cumplimiento de objetivos y sostenibilidad de la empresa.

Para tener un impacto positivo de esta estrategia dentro de la cultura laboral colombiana su aplicación deberá ser de 5 a horas con periodicidad mensual no acumulable y con un seguimiento constante y medido que garantice el cumplimiento de lo establecido, con el fin de evitar problemas como el ausentismo, pagos masivos injustificados y resultados negativos en la relación costo beneficio.

La chequera de tiempo permite a las organizaciones aportar a la calidad de vida del trabajador y, además, tener más interacción y vínculo con la vida personal de este, con el fin de brindarle los espacios necesarios para la atención y solución a eventos que afectan el desempeño óptimo de las actividades laborales.

7.3 Estudio de Aproximación de Implementación del Salario Emocional en Dos Empresas Colombianas (Cali – Colombia)

La simulación con las entrevistas permitió un acercamiento de necesidad sentida generadora de opciones estratégicas con respecto a implementar el sistema de salario emocional en las organizaciones. Dando entendimiento a lo anterior, se describen a continuación los pasos desarrollados para cumplir con el propósito del estudio.

7.3.1 Metodología

Después de realizadas las etapas metodológicas para los objetivos específicos anteriores a continuación, se detalla el proceso desarrollado para el tercer objetivo;

- En primer lugar; se determinó la necesidad de captar información de tal manera que esta permitiera contrastar con los hallazgos de los estudios de otros autores
- Después, se diseñó el instrumento para la recolección de la información (las entrevistas) teniendo en cuenta los enfoques teóricos del primer objetivo y los análisis de las implementaciones presentados en el capítulo siguiente.
- Luego; se escogieron expertos de dos grandes empresas del sector laboral colombiano (una local y otra multinacional) para realizarles la entrevista. Los entrevistados fueron; el primero Profesional Administrativo I en Control Interno de la empresa pública Emcali EICE ESP y, el segundo, un Profesional en Recursos Humanos de la empresa privada WWF Colombia (World Wildlife Fund).
- Finalmente; se realiza un análisis e interpretación a cada una de las entrevistas destacando los hallazgos encontrados durante la recolección de información, para con ello, buscar darle soporte a las investigaciones y resultados presentados anteriormente en este trabajo.

7.3.2 Trabajo de Campo (Entrevistas)

Como se mencionó anteriormente, se realizó una entrevista a dos profesionales que trabajan en compañías que implementan el salario emocional. Primeramente, se citó al Sr. Jairo Millán Grajales, Profesional Administrativo I de la Dirección de Control Interno de la empresa pública Emcali EICE ESP, quién cuenta con un amplio recorrido y conocimiento acerca del tema. La entrevista fue realizada por medio de un encuentro externo, en el centro

comercial “14 de Pasoancho” ubicado al sur de la ciudad de Cali el martes 1 de octubre a las 6:30 p.m.; esta actividad contó con un total de 23 preguntas bases que se fueron desarrollando a lo largo del encuentro que aproximadamente duró tuvo una hora y media.

La segunda entrevista, se realizó el lunes 21 de octubre a la Sra. Carolina Méndez Velasco, que es la Oficial de Recursos Humanos de la empresa privada WWF Colombia (World Wildlife Fund), la entrevista tuvo una duración aproximada de 1 hora. Este encuentro se llevó a cabo en la sede principal nacional de la empresa, ubicada en la Cra.35 No. 4A-25 - Cali, por lo que se tuvo la oportunidad de conocer más a fondo las instalaciones, parte del recurso humano de la misma, su ambiente laboral, sus recursos físicos y el espacio en el que laboran sus colaboradores. De igual forma que la anterior, se desarrolló mediante un cuestionario basado en 22 preguntas bases argumentadas bajo el soporte de documentos laborales de la empresa, específicamente con los que trabaja la Sra. Carolina, en donde se pudo conocer cómo manejan internamente el salario emocional, sus limitantes, sus ventajas y sus aspectos a mejorar.

7.3.3 Limitaciones Presentadas en el Desarrollo del Trabajo de Campo

El trabajo de campo de este estudio no contó con mayores conflictos o percances, tuvo una fluidez positiva y se lograron los resultados esperados en el tiempo proyectado; aun así, se evidenciaron varias limitaciones en su desarrollo: en primer lugar, encontrar una empresa del sector privado y otra del sector público que implementaran estrategias de salario emocional y que se encontraran ubicadas en la ciudad de Cali; segundo, lograr contactar a la persona conocedora de la administración de esta implementación y persuadirla de aceptar el encuentro; por último, lograr coordinar el espacio con dichas personas, esto debido a que sus labores les impedían ofrecer con certeza un tiempo para ello, además de encontrar el lugar adecuado, tranquilo, confortable y del cual estuviera de acuerdo el entrevistado para llevar a cabo la actividad.

7.3.4 Entrevista a Jairo Millán Grajales – Profesional Administrativo I; Dirección de Control Interno – Emcali EICE ESP

7.3.4.1 Análisis e Interpretación

De acuerdo a la experiencia y conocimiento del salario emocional y sus aplicaciones, el entrevistado dice que el desarrollo de esta estrategia en el sector empresarial colombiano ha sido deficiente, tardío y con utilizaciones indebidas debido a que por un lado, no se regula, no se mide ni controla adecuadamente y, por otro, en la cultura laboral colombiana se presentan mucho conflictos de intereses, políticos, sociales, religiosos y de pensamientos que alteran el comportamiento y actuar de la persona hacia el beneficio organizacional. Estas situaciones se deben a que Colombia es un país en vía de desarrollo y por ende, se presenta que en el análisis de la implementación de estas estrategias tan novedosas que aumentan costos a las compañías pero que a su vez benefician su desarrollo; para los empleadores, jefes o gerentes su viabilidad será determinada más por el criterio del costo que por lo positivo que esta pueda otorgar a los procesos organizacionales. Por lo anterior, es que en el sector empresarial colombiano el salario emocional tiene efectos más demorados en la productividad y calidad de vida de la persona en relación al impacto eficiente que han presentado estas implementaciones en empresas de otros países.

Sin embargo, el salario emocional ha tenido resultados positivos en Colombia, pero, el problema se centra en que no se controla adecuadamente su ejecución, por lo tanto, las empresas desconocen la situación específica de esta implementación en los procesos organizacionales, información que permite tomar decisiones oportunas que, minimicen las pérdidas de inversión, eviten el incumplimiento de los objetivos, disminuyan el desgaste laboral, entre otras causas que afectan la operatividad y los resultados del salario emocional.

En cuanto a la experiencia que ha tenido la empresa pública Emcali EICE ESP con la implementación de estrategias motivacionales se debe analizar en varios focos; el primero, la variabilidad de conductas, personalidades, comportamientos, culturas y demás características personales permiten que la percepción de estas estrategias tenga resultados diferentes en uso, productividad, eficiencia, bienestar y desarrollo organizacional. Como segundo factor, está el condicionante político que tiene la empresa, aspecto que repercute

negativamente en la motivación laboral, en la toma de decisiones y en la operatividad; ahora bien, en relación a la motivación es debido a que gran parte del capital humano es contratado bajo la modalidad de prestación de servicios con periodicidad semestral, lo que limita el desarrollo y utilización de las estrategias motivacionales que se tengan en estas personas; además, los conflictos de intereses, políticos, sociales y culturales intervienen en el direccionamiento estratégico de la compañía alterando significativamente los resultados operativos de esta. Finalmente, el poder sindical que tiene Emcali EICE ESP altera, limita y afecta tanto positiva como negativamente cada una de las estrategias que involucren al recurso humano directo de la compañía, pues en cuanto se han presentado alteraciones o resultados contraproducentes para la empresas por uso inadecuado de alguna de las estrategias motivacionales implementadas, los inconvenientes se evidencian cuando se quieren tomar medidas correctivas debido a no contar con la aprobación sindical.

Uno de los tipos de salario emocional que más se destaca en esta empresa, es la formación o el apoyo educativo a sus trabajadores, con este, se brindan las herramientas y oportunidades necesarias al recurso humano directo de tener un desarrollo personal y laboral o, como lo plantea Maslow en la pirámide de las necesidades, alcanzar la autorrealización individual. Las implementaciones emocionales se manejan solamente para el personal oficial, lo que genera, por parte del resto de trabajadores (por contratos de prestación de servicios) motivación de prepararse y mantenerse activo laboralmente para cumplir con los requerimientos educativos y de experiencia laboral que exige la compañía para participar en los concursos internos y, con ello, ser beneficiario de todas las estrategias motivacionales que se desarrollen en la compañía.

Para que el salario emocional cumpla con sus objetivos principales que son el desarrollo personal y empresarial, es importante tener en cuenta la ética, la moral y los valores de los empleados de la compañía que implementa esta estrategia, pues estas variables determinaran las acciones de la persona en los entornos que se desenvuelve, el social, el laboral y el familiar, pudiendo afectar negativamente los resultados individuales y generales del salario emocional en la empresa. El entrevistado menciona que para un manejo eficiente de esta estrategia es necesario mantener al individuo en constante motivación y compromiso para que sus acciones y comportamientos generen progreso a la organización y

no efectos contrarios, para esto organizaciones internacionales promueven el trabajo en equipo asignando el cumplimiento específico de planes, programas, proyectos o actividades a realizar en un periodo determinado con la consecución de beneficios grupales que permiten retener el personal y mejorar los resultados laborales.

Como último punto, es importante que en Colombia se modifiquen las metodologías, los pensamientos y la cultura laboral, para que aumente la viabilidad de implementar estrategias motivacionales como el salario emocional que potencien el talento humano nacional y que generen desarrollo en organizaciones, principalmente en medianas y pequeñas que aportan un gran porcentaje importante al sector económico empresarial colombiano.

7.3.4.2 Hallazgos

En el sector empresarial colombiano y, teniendo en cuenta la cultura laboral, es necesario que la implementación del salario emocional se lleve a cabo mediante la regulación por políticas internas en las compañías sin importar el tipo de empresa.

Los tipos de implementación del salario emocional varían de acuerdo con el nivel jerárquico dentro de las compañías.

Potenciar la motivación del empleado mediante la utilización del salario emocional presenta mejoras en los resultados organizacionales.

Con base en las características de la sociedad laboral colombiana, la implementación del salario emocional tendría efectos negativos en la productividad y el clima organizacional de la compañía siempre y cuando este no se controle y monitoree adecuadamente.

Los resultados de la implementación del salario emocional deterioran y afectan a las tácticas estratégicas de crecimiento y productividad organizacional en cuanto no se realice una correcta medición y evaluación (indicadores, seguimiento) que esté ligada a los objetivos de la organización.

Para el sector empresarial colombiano no es viable la adecuación de espacios dentro de la compañía para el cuidado de infantes; esto debido a los altos costos y a que los espacios no son aptos para ellos. Por lo anterior, la implementación con menos costos y más favorable para las compañías es el cuidado para infantes por medio de convenios con centros especializados.

7.3.5 Entrevista a Carolina Méndez Velasco – Oficial de Recursos Humanos Colombia – WWF (World Wildlife Fund)

7.3.5.1 Análisis e Interpretación

Teniendo en cuenta la experiencia laboral y el manejo de la implementación del salario emocional de la entrevistada en el sector empresarial privado en Colombia, menciona que el impacto y resultados del salario emocional no depende tanto de los tipos de generaciones laborales sino más bien, de a qué trabajadores van a beneficiar y del cómo y para qué lo van a desarrollar las organizaciones; con base en ello, poder definir los tipos de salario emocional a aplicar con sus respectivas proyecciones.

Ahora bien, las TIC's le han permitido a su actual empresa WWF (World Wildlife Fund – Colombia) facilitar y tener más eficiencia en la implementación del salario emocional, en estrategias como el teletrabajo, el trabajo en casa y la formación de los empleados con herramientas internas de la compañía. Además, la ejecución de estas estrategias han tenido resultados positivos gracias al alto nivel educativo de sus empleados, lo que facilita la percepción y utilización adecuada de las retribuciones emocionales que se implementan; aspecto no menor, debido a que se presenta un entendimiento profesional por parte de los empleados de lo importante que es su trabajo para la organización y, por ello, aparecen las inversiones en la calidad de vida y el bienestar personal del recurso humano por parte de la empresa para el desarrollo íntegro y laboral de este, con el fin de comprometerlo, retenerlo y motivarlo con su trabajo.

En esta compañía, se ha evidenciado en términos de desempeño el alto compromiso y amor que tienen los trabajadores por su labor, permitiendo con ello, que ante cualquier incentivo emocional que la empresa les brinde para fortalecer su productividad en el trabajo se obtengan mejores resultados. Cabe añadir, que, aunque las implementaciones de teletrabajo y trabajo en casa aplica para todo el personal, se ha presentado que la generación laboral conocida como millenials presenta mejores índices de eficiencia que las demás generaciones al momento de utilizar estas estrategias; lo anterior se explica porque, por un lado esta generación creció con el mundo digital, lo que permite la optimización de su trabajo con el manejo de herramientas tecnológicas; por otro lado, se ha presentado en esta empresa, que los millenials son más productivos en un espacio de sus preferencias que en

las instalaciones de la organización. Sin embargo, en WWF se obtienen resultados favorables sin importar que tipo de generación laboral se beneficie por cualquiera de las implementaciones de salario emocional que se ejecutan; pues su utilización está direccionada a las necesidades o gustos que tenga el trabajador siempre y cuando se dé cumplimiento a las actividades estipuladas por la empresa.

En cuanto a la pregunta, ¿cuáles son las retribuciones emocionales que mejores resultados podrían tener en el sector empresarial colombiano?; la entrevistada resalta que el problema no es la implementación del salario emocional, sino el contexto, las necesidades que tenga la empresa la cual va a utilizar esta estrategia; ahora bien, el entendimiento claro de lo anterior, determinará los resultados positivos o negativos de la ejecución del salario emocional en la compañía; por ejemplo, el teletrabajo, para un empleado de construcción (obrero o maquinista) tendría efectos negativos en la operatividad organizacional.

Aunque el salario emocional ha logrado comprometer y motivar al capital humano de WWF; se evidencia que, esta estrategia no es regulada, controlada, ni medida; es decir, en esta empresa no existe ninguna política interna o lineamientos que establezcan el propósito de su implementación y el cómo los trabajadores lo deben utilizar. Esta falencia, permite que se tomen decisiones de manera inoportuna por no determinar si los recursos invertidos por la empresa para implementar el salario emocional están presentando los resultados esperados o si los empleados están beneficiándose indebidamente de estas retribuciones emocionales.

Como aspecto importante Carolina Méndez añadió que la segmentación del recurso humano de una organización en la implementación del salario emocional permite determinar qué tipo de esta podría utilizar y a qué personas se va a beneficiar; por ejemplo; el nivel educativo, el tipo de cargo (operativo o administrativo), las generaciones laborales, entre otras caracterizaciones a tener en cuenta para aumentar el grado de percepción del salario emocional por parte de los empleados, para con ello, tener mayor eficiencia en el desarrollo de los procesos organizacionales.

Finalmente, a modo de recomendación, la entrevistada explicó que el adecuado seguimiento e interacción con el capital humano permite un análisis situacional claro del impacto motivacional y de compromiso que ha generado la implementación de estas

estrategias; este seguimiento e interacción podría realizarse mediante encuestas de satisfacción, planes de comunicación interna con la utilización de herramientas tecnológicas o sesiones de grupo, con el fin de determinar el conocimiento e impacto que tiene el salario emocional en los empleados.

7.3.5.2 Hallazgos

Definir cuáles implementaciones de salario emocional se van a desarrollar en la organización y, a qué personas va a beneficiar cada una de acuerdo con caracterizaciones como; el tipo de cargo, la antigüedad organizacional, la edad, actividades asignadas, entre otras.

La utilización del salario emocional en las organizaciones es más eficiente en cuanto aumenta el nivel educativo de los trabajadores que se benefician de este; además, mejoran los resultados de compromiso y motivación por el desempeño laboral.

El seguimiento al desarrollo de este tipo de estrategias en la organización permite la interacción y el conocimiento de las necesidades o aspectos importantes de la vida del empleado; información que puede conllevar a tomar decisiones para continuar con estas implementaciones que mejoran la calidad de vida de la persona y el ayudan al progreso empresarial.

Una estrategia emocional viable para las empresas colombianas podría ser “la chequera de tiempo”, que consiste en asignar una cantidad de horas en un periodo determinado remuneradas por la empresa, para que el empleado disponga de este tiempo para realizar sus compromisos, solucionar imprevistos u otras actividades que afectan su comportamiento y productividad laboral; con el fin, de que este mejore su desempeño y concentración en su puesto de trabajo.

8. Conclusiones

Con base en todos los enfoques teóricos, estudios de casos en el territorio laboral colombiano y análisis con expertos presentados en esta investigación, se debe entender que ni todos los tipos de salario emocional son aplicables a todas las empresas ni todas las empresas pueden aplicar de la misma manera los diferentes tipos de salario emocional a su recurso humano, debido a que en cada organización hay diferentes culturas, limitaciones, pensamientos, necesidades, criterios, entre otras características que hacen que varíen los resultados de la implementación de esta estrategia. Por lo anterior, es que, para desarrollarlo adecuadamente en una compañía, se debe dar respuesta a preguntas como; qué vamos a implementar, para qué lo vamos a realizar, a quiénes vamos a beneficiar, qué tanto nos va a costar, qué mejoras nos va a generar y qué procesos se van a involucrar; esto, para determinar un modelo de salario emocional óptimo que mejore la eficiencia y la productividad en la compañía.

Todas las estrategias emocionales serán eficientes y productivas siempre cuando las implemente adecuadamente. Por lo que, para minimizar los riesgos en la obtención de los resultados esperados y que todo se ejecute de acuerdo con lo planeado, la implementación del salario emocional en el sector empresarial colombiano se debe regular mediante políticas o lineamientos internos que permitan una apropiada utilización de esta por parte de los empleados a la compañía.

Para garantizar que la implementación del salario emocional en una compañía tenga resultados positivos y evitarle pérdidas a esta por utilización indebida, es necesario que, en primer lugar, se realice un seguimiento constante a su ejecución con la generación de controles (de uso, de inversión, de beneficio, encuestas de satisfacción, entre otros) e indicadores (de eficacia, de efectividad o de eficiencia) que permitan a los altos directivos tener un análisis actualizado del impacto que está teniendo el salario emocional en el recurso humano y en los procesos de la empresa. Y, por otro lado, que se genere un plan de comunicación a todos los trabajadores de la organización con la información completa de las estrategias emocionales que se van a desarrollar y cómo estas se van a utilizar.

El diseño de un modelo de implementación de salario emocional tiene que estar totalmente direccionado hacia cuales empleados va a beneficiar cada una de las estrategias que se van a desarrollar en la compañía. Las características que se utilizan para definir esto, varían de acuerdo con el tipo de salario emocional que se va a utilizar; sin embargo, deben permitir que el uso de estas estrategias no afecte la operatividad de la empresa; las características pueden ser; el tipo de cargo, la antigüedad organizacional, la edad, actividades asignadas, entre otras.

La implementación en Colombia del salario emocional en micro empresas o unipersonales, presenta más limitaciones y complicaciones que en otras empresas de mayor rango; debido a la cantidad de variables que se deben ejercer para lograr que esta estrategia tenga los resultados esperados respecto al costo beneficio empresarial. La estructura organizacional, las políticas documentadas y establecidas, los indicadores (de eficacia, efectividad y eficiencia) en todos los procesos, los controles a la operación, entre otros factores que en estas microempresas tienden a faltar son la base para que estas estrategias motivacionales tengan el impacto positivo esperado. Sin embargo, aunque sea muy difícil que una pyme diseñe un modelo completo de implementación de salario emocional en sus procesos, esta sí puede incursionar en la aplicación de algunas de estas estrategias que no requieran de una amplia inversión y que sean de fácil desarrollo, para con ello, mantener motivado al personal con su labor y así, direccionarlo hacia el crecimiento organizacional con el cumplimiento de los objetivos trazados.

En conclusión, el salario emocional es una estrategia con total eficiencia que permite no solo el desarrollo organizacional en todos sus contextos (internos y externos), sino que también, mejora la calidad de vida de cada uno de los trabajadores que se benefician con su uso; reduciendo enfermedades laborales, aumentando las interacciones sociales, fortaleciendo el vínculo familiar, entre otras ventajas que genera el uso adecuado del salario emocional en las organizaciones.

9. Recomendaciones

En el caso de que una empresa desee implementar el salario emocional en el territorio colombiano, se recomienda que tenga en cuenta los siguientes aspectos:

- Se debe tener en cuenta que cuando una empresa va a implementar el salario emocional, esta estrategia, debe estar direccionada a retener, proteger, beneficiar, preparar y motivar al recurso humano propio; para con ello, obtener reciprocidad de compromiso por parte de sus empleados en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Antes de diseñar un modelo de salario emocional o implementar alguna de estas estrategias, se recomienda que se tenga un conocimiento claro de todos los contextos (internos y externos) en los cuales se desempeña la organización; para con ello, acoger las retribuciones emocionales que más beneficien la productividad y eficiencia de la operatividad de la empresa.
- Con el fin de buscar comunicar y darle un uso adecuado por parte de los empleados a cada una de las retribuciones emocionales implementadas por la organización, es muy importante la creación de políticas o lineamientos internos que determinen todos los términos, condiciones y beneficios de estas.
- Debido a que esta estrategia requiere de la inversión de recursos como el tiempo y el dinero por parte de la empresa, que son necesarios para garantizar su adecuada implementación en los procesos organizacionales, se recomienda, que se generen controles (de uso, de inversión, de beneficio, encuestas de satisfacción, entre otros) e indicadores (de eficacia, de efectividad o de eficiencia) para darle un seguimiento exhaustivo que verifique que se está ejecutando de acuerdo a lo planeado y que está cumpliendo con los objetivos del personal y de la organización.

Ahora bien, con base en toda la investigación se plantean dos esquemas (uno para empresas grandes y otro, para medianas y pequeñas) que contienen las estrategias motivacionales que tendrían mejor impacto y resultados en la cultura laboral colombiana.

- Para empresas grandes

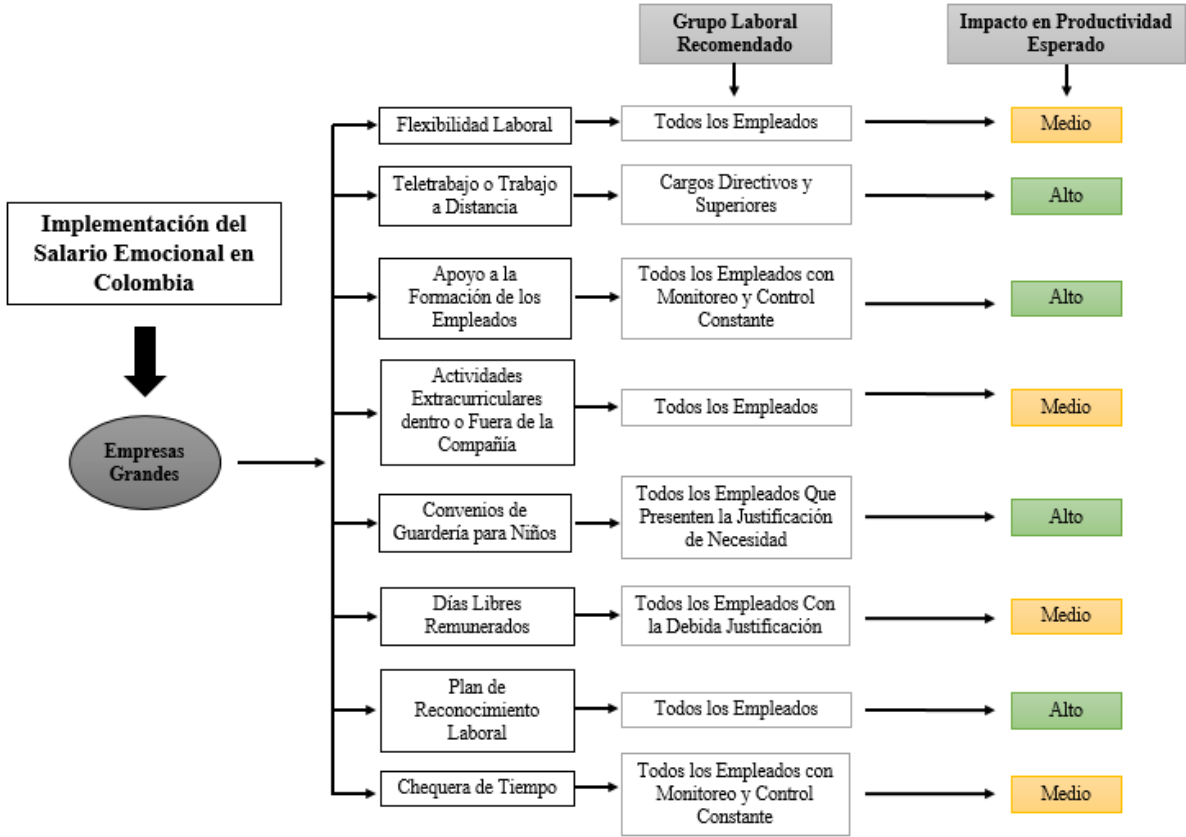


Figura 6 - Tipos de Implementación del Salario Emocional en Colombia para Empresas Grandes. Elaboración Propia.

- Para empresas medianas y pequeñas

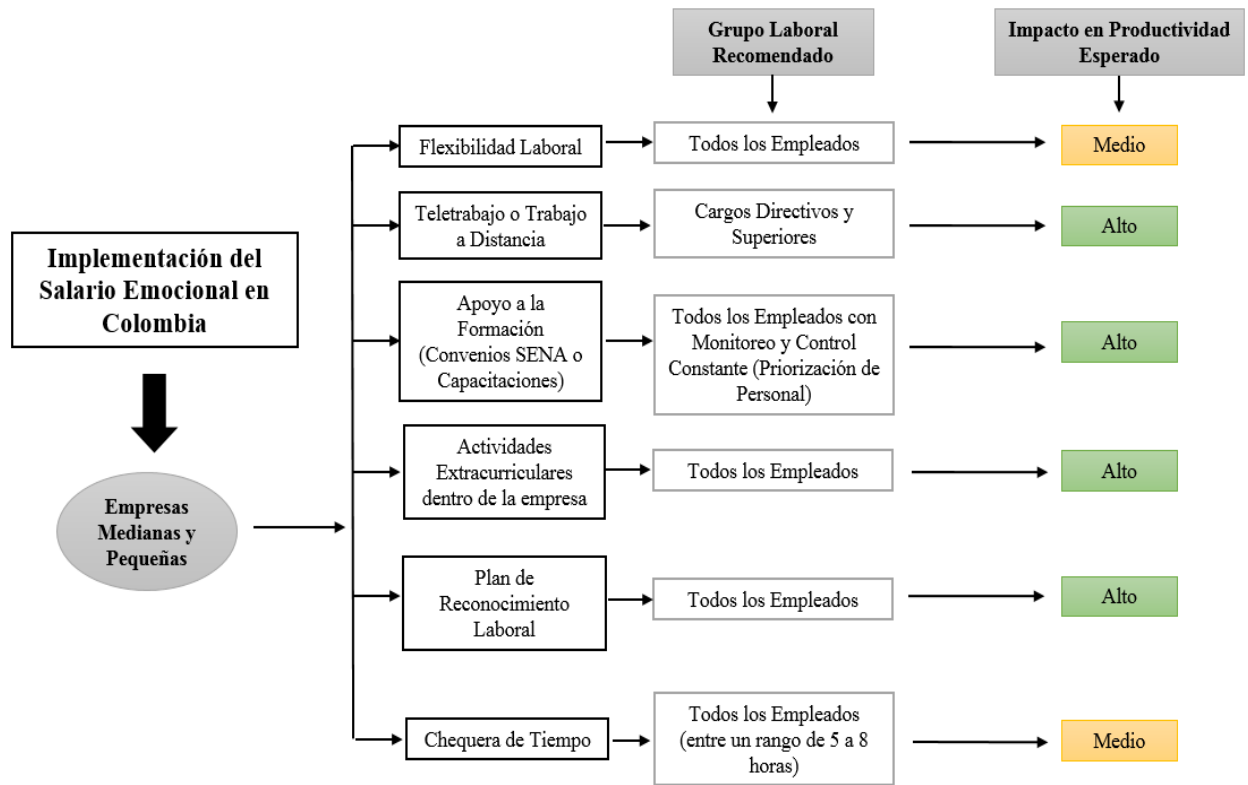


Figura 7 - Tipos de Implementación del Salario Emocional en Colombia para Empresas Medianas y Pequeñas. Elaboración Propia.

Para dar más entendimiento de lo presentado en las figuras anteriores, se debe aclarar lo siguiente:

- El “Impacto en Productividad Esperado” calificado en los niveles Alto, Medio, Bajo; es determinado teniendo en cuenta los aspectos positivos, negativos, los niveles de dificultad de implementación, el nivel de presupuesto requerido y la descripción de cada una de las retribuciones emocionales planteadas en el capítulo dos de esta investigación.
- Cada una de las estrategias emocionales presentadas en estas dos figuras se explican y describen en el subcapítulo “Relación Individual de los Tipos de Implementación del Salario Emocional y su Impacto en el Sector Empresarial Colombiano”.

10. Referencias Bibliográficas

- Acevedo, D. M. (2016). El Salario emocional y el mejoramiento de la productividad. *Mmum*, 1–24. Retrieved from <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15165/SuarezAcevedoDamarisMagnolia2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Albarracín, N. I. C. (2016). *Salario emocional en la organización colombiana*. Retrieved from <https://repository.libertadores.edu.co/bitstream/handle/11371/671/CaroAlbarracínNidiaIsbbeth.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Alcaraz-Armendáriz, A., José, ;, Sánchez-García, E., Iván, E., & Álvarez-Sánchez, N. (2016). *Educación y motivación para mejorar la productividad en una dependencia de gobierno (recaudación de rentas del municipio de ahome, sinaloa) education and motivation to improve productivity in a unit of government (collection of revenues municipality of ah*. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/461/46148194027.pdf>
- Amato, C. N., Buraschi, M., & Peretti, M. F. (2016). Orientación de los empresarios de Córdoba-Argentina hacia la sustentabilidad y la responsabilidad social empresarial: Identificación de variables asociadas a cada constructo. *Contaduria y Administracion*, 61(1), 84–105. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.10.001>
- Andrade de Noguera, S. M. (2018). El salario emocional como organizador de representaciones sociales con la satisfacción. Una visión desde la crisis venezolana. *Ehquidad Revista Internacional de Políticas de Bienestar y Trabajo Social*, (9), 12–31. <https://doi.org/10.15257/ehquidad.2018.0001>
- Arano, R., Escudero, J., & Delfín, L. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. *Ciencia Administrativa*, (1), 9–14. Retrieved from <https://www.uv.mx/iesca/files/2016/11/02CA201601.pdf>
- Baeza Díez, F. J. (2018). *¿De qué aspectos depende el grado de satisfacción de un individuo en su trabajo ? ¿Es determinante el grado de satisfacción para la intención de abandono ?* Retrieved from <https://repositorio.comillas.edu/jspui/handle/11531/24129>
- Bisetti, J. (2015). Motivación y desempeño laboral en el personal subalterno de una institución armada del Perú. *Universidad Cesar Vallejo*, 74. Retrieved from http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/110/bisetti_tj.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- CACHEIRO GONZÁLEZ, M. L. (2015). *Educación y tecnología: estrategias didácticas para la integración de las TIC*. Retrieved from <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=KG5aDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=comportamiento+del+individuo+en+la+tecnologia&ots=OuXTFt8vPy&sig=FnQK4EZoX9pl7y2voXppsEyZgTs#v=onepage&q=comportamiento+del+individuo+en+la+tecnologia&f=true>

- Camacho, J. C. (2016). EL Neuromarketing Y Su Relación Con La Jerarquía De Las Necesidades De Abraham Maslow. *Revista SEMILLERO.*, 2. Retrieved from <http://eumed.net/ce/2016/1/neuromarketing.html>.
- Caro, N. (2016). *Salario Emocional en la Organización Colombiana*. Retrieved from <http://repository.libertadores.edu.co/bitstream/handle/11371/671/CaroAlbarracínNidiaIsbbeth.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Castro-Molina, F.-J. (2019). Abraham Maslow, las necesidades humanas y su relación con los cuidadores profesionales. *Cultura de Los Cuidados Revista de Enfermería y Humanidades*, (52). <https://doi.org/10.14198/cuid.2018.52.09>
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. Retrieved from <http://usc.elogim.com:2142/stage.aspx?il=&pg=&ed=256>
- Contreras, O. E., & Rojas, I. R. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. *Suma de Negocios*, 6(13), 74–83. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.006>
- Cornwall, A. (2016). Women's Empowerment: What Works? *Journal of International Development*, 28(3), 342–359. <https://doi.org/10.1002/jid.3210>
- Cortes, S. (2014). El individuo, su cuerpo y la comunidad. *Alteridades*, 1(2), 13–23. Retrieved from http://www.uam-antropologia.net/pdfs/ceida/3el_individuo.pdf
- Cruz Medina, L. M., & Perilla Delgado, M. S. (2014). *El salario emocional dentro de las políticas de compensación para la retención de profesores de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana*.
- Delgado, N. C., & Arbañil, R. S. (2015). *Programa de desarrollo de las relaciones humanas fundamentado en elton mayo para mejorar el clima institucional de la i.e. "federico villarreal" de tucume - lambayeque 2015*. Retrieved from <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/2621/BC-TES-TMP-1496.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Diaz, J., & Suárez, W. (2018). *Gobernanza: una visión desde la teoría administrativa*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/329828487>
- Espelt, E., Rodríguez, A., & Javaloy, F. (2015). Comportamiento colectivo y movimientos sociales en la era de las redes sociales. *Psicología Social*, pp. 349–370. Retrieved from http://euaem1.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/1934/393_04.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Freitas, F. A., & Leonard, L. J. (2011). *Maslow's hierarchy of needs and student academic success*. <https://doi.org/10.1016/j.teln.2010.07.004>
- Gallego, V., & Saavedra, L. J. (2016). *Evaluación de la aceptación de un nuevo modelo administrativo basado en una jornada flexible y administración por objetivos*. Retrieved from http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/83129
- Garcia, C. (2015). Factores motivacionales que influyen en los trabajadores de las PYMES. *CULCyT*, (57). Retrieved from

<http://148.210.132.19/ojs/index.php/culcyt/article/view/738/706>

- Gay, A., & Ferreras, M. A. (2015). *La Educación Tecnológica Aportes para su implementación*. Retrieved from https://1d1f78c4-a-62cb3a1a-sites.googlegroups.com/site/1equipo7eac13144fgtpr02/archivador/03.pdf?attachauth=ANoY7cqX57aiaJe2LF21avRm5rMYILrDa8RiKx71z7BOZiK_dmjl1HYwW1rOCuSrtGB9Zx9KzlNekvI1kzoxdEzDbW0YENYO5yHRpytkN_IrKI0xdRHUM9wpiHpltAy03We3HEDOXYnN6Ble
- Giménez, G. (2014). *Material para una teoría de las identidades sociales*. 1–25. Retrieved from <http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2229/Materiales para una teoría de las identidades sociales.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Giraldo, C. (2018). *La importancia del salario emocional*. 122(4401), 77380. Retrieved from <http://usc.elogim.com:2202/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=10716f8b-15e2-48cf-a3c9-a6f2791bad11%40sessionmgr102>
- Giraldo, V., & Pico, M. (2012). Engagement vínculo emocional del empleado con la organización. *Universidad de La Sabana*. Retrieved from <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/3957/MARTHA JULISSA PICO FINAL.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Gluyas, R., Esparza, R., Romero, M., & Rubio, J. E. (2015). Modelo de educación holística: Una propuesta para la formación del ser humano. *Actualidades Investigativas En Educación*, 15(3). <https://doi.org/10.15517/aie.v15i3.20654>
- Gonzales, F. (2017). Qué es y cómo se paga el salario emocional. *Revista de Negocios Del IEEM*, 80–82. Retrieved from <http://usc.elogim.com:2202/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=10716f8b-15e2-48cf-a3c9-a6f2791bad11%40sessionmgr102>
- González, A. (2002). “Tomar conciencia” de mi salario emocional mejora la productividad de las organizaciones. *Mycological Research*, 106(11), 1323–1330. Retrieved from <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/3e7bb58978bf79d896e041e3c115b019.pdf>
- González, D. (2017). ¿Qué es el salario emocional? Retrieved September 25, 2018, from <https://usc.elogim.com:2123/central/docview/1903076600/33F5749A6A124D41PQ/10?accountid=48947>
- Granados P, I. (2011). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. *Revista De Investigación En Psicología*, 14(2), 271–276. Retrieved from http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v14_n2/pdf/a14v14n2.pdf
- Guerra, P., & Sosa, M. (2015). Impacto del salario emocional en la calidad de vida de los colaboradores y su influencia en el servicio hacia el cliente externo. *Pontificia Universidad Católica Del Ecuador*, 302. Retrieved from <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9900/TESIS DE MAESTRIA PAMELA GUERRA Y MARIELA SOSA - SALARIO EMOCIONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Hernández, A. J. (2019). Motivación: La Motivación base fundamental en el proceso enseñanza aprendizaje. *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 7(2), 57–61. Retrieved from <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/569>
- HERNÁNDEZ, A., & SANDOVAL, M. (2015). La actividad simbólica humana: Una revisión de las tendencias contemporáneas. In *Acta Colombiana de Psicología* (Vol. 0). Retrieved from https://editorial.ucatolica.edu.co/ojsucatolica/revistas_ucatolica/index.php/acta-colombiana-psicologia/article/view/488/485
- Hernández, R., & Osorio, L. F. (2016). El salario emocional en la remuneración del talento humano de la generación del milenio en Colombia. *Reponame: Repositorio Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA)*. Retrieved from https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1655/MBA_00480.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hinkelammert, F. (2019). *Cuando dios se hace hombre, el ser humano hace la modernidad*. Retrieved from http://repositorio.uca.edu.sv/jspui/bitstream/11674/2095/1/Cuando_dios_se_hace_hombre.pdf
- Huerga, A. V. (2017). *El salario emocional y su impacto en la cuenta de resultados Entrega final*. Retrieved from <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/handle/10609/61865>
- Jaimes, S., Márquez, J., & Pernía, L. (2015). Factores psicosociales que influyen en el comportamiento laboral de acuerdo con los procesos de Gestión Administrativa y del Talento Humano que presentan los empleados de la empresa Distraves S.A de Cúcuta. *Mundo FESC*, 1(9), 64–68. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5286658>
- Lazo, M., & Lamanier, J. (2017). *La inteligencia emocional*. (5), 64–70.
- Llano, P. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Aglala*, 5(1), 34. <https://doi.org/10.22519/22157360.700>
- Llano Restrepo, P. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Aglala*, 5(1), 34. <https://doi.org/10.22519/22157360.700>
- Manrique, G., & Salazar-Otálora, G. E. (2018). La deuda y su incidencia en la rentabilidad de las pymes de Boyacá, (Colombia). In *Vestigium Ire*, 11(2), 154–165. Retrieved from <http://revistas.ustatunja.edu.co/index.php/ivestigium/article/view/1556/1421>
- Marulanda, C., López, M., & López, F. (2016). La cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) de Colombia. *Informacion Tecnológica*, 27(6), 3–10. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642016000600002>
- Menjura, G., & Acosta, S. (2014). Contrato realidad frente al contrato de prestación de servicios en Colombia. tratamiento jurisprudencial 2011 a 2014. *contrato realidad frente al contrato de prestación de servicios en Colombia. tratamiento JURISPRUDENCIAL 2011 A 2014*, 1, 1–79.

<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

- Morales, D. C. C., Salinas, K., & Ramos, D. K. U. (2016). *Psicología positiva y salario emocional*. Retrieved from <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/13998/4/PSICOLOGIA POSITIVA EXPRESADA EN EL SALARIO EMOCIONAL final-1Repositorio.pdf>
- Nicolás, M. A. (2011). El salario emocional-revista. Retrieved September 26, 2018, from Agricultura: Revista agropecuaria, ISSN 0002-1334, N° 945 website: https://www.mapama.gob.es/ministerio/pags/Biblioteca/Revistas/pdf_Agri/Agri_2011_945_692_693.pdf
- Quintero, J. (2018). Las pymes en Colombia y las barreras para su desarrollo y perdurabilidad. *Bogotá, DC, 15(2)*, 2017–2019. <https://doi.org/10.22201/fq.18708404e.2004.3.66178>
- Raiteri, D. (2016). El comportamiento del consumidor actual. *El Comportamiento Del Consumidor Actual, 34(8)*, 55. <https://doi.org/10.1109/BIPOL.2009.5314137>
- Ramírez, M. (2012). Leadership styles and their managerial approaches. A theoretical-methodological approach for analyzing organizational management. *Revista de Ciencias Sociales, 18(1)*, 89–98. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/280/28022785007.pdf>
- Ramos, G. & Triana, M. (2007). Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones. *Scientia Et Technica, XIII(34)*, 309–314. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84934052>
- Rivera Porras, D. A., Hernández Lalinde, J. D., Forgiony Santos, J. O., Bonilla Cruz, N. J., & Roza Sánchez, A. C. (2018). Impact of work motivation in the organizational climate and interpersonal relationships in health sector officials, Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. *Espacios, 39(16)*. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-85045738130&partnerID=MN8TOARS>
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Edetania: Estudios y Propuestas Socio-Educativas, (26)*, 103–118. Retrieved from <http://www.iisue.unam.mx/iresie/>
- Rodríguez, L. A. (2014). *El salario emocional y el clima organizacional en el jardín infantil trinidad galán*. Retrieved from [http://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/8693/EL SALARIO EMOCIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL JARDIN INFANTIL TRINIDAD GALAN.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/8693/EL%20SALARIO%20EMOCIONAL%20Y%20EL%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20EN%20EL%20JARDIN%20INFANTIL%20TRINIDAD%20GALAN.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ruiz, R. A. R. (2008). El salario emocional hoy es la mejor motivación. Retrieved September 26, 2018, from <https://usc.elogim.com:2123/docview/334473115/9123386D05B541C7PQ/5?accountid=48947>

- Sánchez Peñaflor, San., & Herrera Avilés, M. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de LA teoría de Los recursos Y capacidades * human resources under the approach of the theory of resources And capabilities. *Rev.Fac.Cienc.Econ*, XXIV(2), 133–146. <https://doi.org/10.18359/rfce.2216>
- Sánchez Trujillo, M. G., & García Vargas, M. de L. E. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia et Technica*, 22(2), 163. <https://doi.org/10.22517/23447214.11471>
- Sum, M. (2015). “Motivación y desempeño laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango,2015)” (Tesis de grado). *Universidad Rafael Landívar*, 1, 107. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Tacza, J. (2018). Motivación y desempeño laboral en la empresa Distribuidora Industrial Líder S.A.C., San Juan de Lurigancho. *Universidad César Vallejo*, 104. Retrieved from http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/19745/TACZA_QJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Terán, J. L. (2017). *Trabajo de investigación : salario emocional y su relación con el rendimiento laboral*. Retrieved from http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15473/2/TERÁN_RUELAS_JUA_TR A.pdf
- Turienzo, R. (2016). *El pequeño libro de la motivación*. Retrieved from www.planetadelibros.com
- Vásquez, J., Hernández, J., Vázquez, J., Juárez, L., & Guzmán, C. (2017). El trabajo colaborativo y la socioformación: un camino hacia el conocimiento complejo. In *Educación y Humanismo* (Vol. 19). Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6395383>
- Villar Natalia Salazar, L., Pérez, C., Alvarado Santiago Gómez Carlos Antonio Mesa Natalia Navarrete Miguel Otero Andrés Pinchao, V., España Ardila, A., Schmidt, C., Álvarez, J. C., ... Lozano Formas Finales Ltda, C. (2017). *Editorial: Salario Emocional Informe mensual del mercado laboral fedesarrollo dIrector ejecutivo anallstas económicos,directora ejecutIva junta directiva diseño y diagramación*. Retrieved from www.acrip.org

11. Anexos

Preguntas del salario emocional, utilizadas para el desarrollo de las dos (2) entrevistas presentadas en el capítulo titulado “Estudio de Aproximación de Implementación del Salario Emocional en Dos Empresas Colombianas (Cali – Colombia)”.

Primer Contexto, en su empresa;

- ¿Cómo se motiva y compromete al empleado?
- ¿Qué tipos de salario emocional aplican?
 - Teletrabajo
 - Flexibilidad Horaria
 - Apoyo Educativo o Formación de los empleados
 - Cuidado para Infantes
 - Actividades Extracurriculares
 - Días o Jornadas Libres Remunerados
 - Otros. ¿Cuáles?
- ¿Los procesos organizacionales han tenido efectos al aplicar el salario emocional? ¿Positivos o Negativos? ¿Cuáles?
- ¿El nivel educativo o el tipo de cargo que desempeña el trabajador, es prioritario al momento de determinar qué tipo de implementación de salario emocional le aplicaría o se maneja sin caracterizaciones para todos en la compañía? ¿Por qué?
- ¿Tiene canales de información para fomentar a todo el capital humano los beneficios de los tipos del salario emocional que tienen implementados dentro de la misma?
- ¿Los resultados de la implementación del salario emocional en la compañía fueron los esperados?
- ¿Cómo se administra la implementación del salario emocional? ¿Se miden los resultados o beneficios?
- ¿Cómo analizan los directivos, jefes o gerentes de la compañía frente a los costos y gastos, la implementación del salario emocional?

- Teniendo en cuenta que gran parte del capital humano de su organización es contratado bajo la modalidad de prestación de servicios en un lapso semestral, ¿Cómo maneja la empresa que la implementación del salario emocional impacte positivamente en el compromiso y motivación de estas personas para desempeñar sus actividades contractuales sabiendo que no tienen un vínculo laboral directo con ella? (Pregunta solo para Jairo Millán Grajales de la empresa Pública Emcali EICE ESP).

Segundo contexto, con la globalización y la inserción del mundo digital en Colombia;

- ¿Cree que la tecnología es indispensable para facilitar y mejorar los resultados de la implementación del salario emocional en las empresas del territorio nacional? Sí o no y ¿por qué?

Tercer contexto, en cuanto a su experiencia y conocimiento del salario emocional en el sector empresarial colombiano responda;

- Teniendo en cuenta las características de las personas en cuanto a la generación a la cual pertenecen; ¿Cuál generación o generaciones laborales perciben u obtienen mejores resultados de la implementación del salario emocional? Y ¿por qué?

Generaciones Laborales				
Generación Silenciosa	Baby Boomer	Generación X	Generación Y (Millennials)	Generación Z (Centennials)
Desde 1920 hasta 1940	Desde 1946 hasta 1964	Desde 1965 hasta 1979	Desde 1980 hasta 2000	Desde 2001 hasta 2010

Tabla 10 - Generaciones Laborales. Elaboración Propia

- ¿Qué tan rentable ve la implementación del salario emocional en Colombia?
- ¿Cuál o cuáles tipos de implementaciones de salario emocional considera que obtienen mejores resultados en el sector empresarial colombiano?

- ¿A qué nivel empresarial la implementación del salario emocional podría presentar mejores resultados motivacionales?
- ¿Cree que la implementación del salario emocional en el sector empresarial colombiano aplicaría para todo tipo de empresa? Sí o no y ¿Por qué?
- ¿Considera que la correcta implementación del salario emocional en una empresa colombiana podría mejorar directamente la calidad de vida del empleado?
- ¿Considera que la correcta implementación del salario emocional en una empresa colombiana podría mejorar directamente la productividad de una compañía?
- Con base en que el comportamiento, valores y características de los empleados determinarán un positivo o negativo ambiente laboral; ¿Qué tanto cree que influye un clima laboral negativo dentro de una empresa que implemente el salario emocional?
- La parte motivacional del empleado es crucial para que en el trabajo sea eficiente y productivo; teniendo en cuenta esto y que las necesidades sociales van cambiando ¿cómo maneja esto una organización?
- ¿Qué recomendaciones daría usted a una compañía en Colombia que quiera implementar el salario emocional?
- ¿Cuáles implementaciones para una empresa mediana y pequeña?
- ¿Cuáles implementaciones para una empresa grande?