

**Diseño de estrategias de compensación salarial cualitativa (salario emocional)
para un centro de servicios recreativos del Valle del Cauca**

Presentado por

Miguel Ángel Barona Gómez

Jessica Elizabeth Erazo Ruales



Universidad Santiago de Cali

Facultad de Ciencias Económicas y de la Administración

Seccional Palmira

**Diseño de estrategias de compensación salarial cualitativa (salario emocional)
para un centro de servicios recreativos del Valle del Cauca**

Presentado por

Miguel Ángel Barona Gómez

Jessica Elizabeth Erazo Ruales

Asesora

Olga Marcela Martínez espinosa



Universidad Santiago de Cali

Facultad de Ciencias Económicas y de la Administración

Seccional Palmira

Página de aprobación

Nota de Aprobación

Firma del director

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Agradecimientos

Primero y antes que nada, agradecemos a la vida por darnos la oportunidad de estar en este mundo, a dios por fortalecer nuestros corazones e iluminar nuestra mente habernos otorgado una familia maravillosa, quienes han creído en nosotros siempre, dándonos ejemplo de superación, humildad y sacrificio; enseñándonos a valorar todo lo que tenemos. y por haber puesto en nuestro camino a aquellas personas que han sido soporte y compañía durante todo el periodo de estudio. Realmente sus esfuerzos son impresionantes y su amor es invaluable, nos han proporcionado todo y cada cosa que hemos necesitado. Esta tesis, si bien ha requerido de esfuerzo y mucha dedicación, por parte de los autores y su directora de tesis, no hubiese sido posible su finalización sin la cooperación desinteresada. damos gracias a la facultad de Ciencias Económicas y empresariales de la Administración a la universidad que nos dio la bienvenida acogiéndonos en su alma mater; y nos brindó oportunidades que son incomparables, y que anteriormente ni imaginábamos que fuera posible cumplir este gran sueño. Agradezco mucho por la ayuda de mis maestros que siempre se esforzaban por transmitir lo mejor de sí mismos que se interesaban porque recibiéramos educación de calidad, A mis compañeros de clase ya que sus conocimientos brindaron una mejor retroalimentación y entendimiento en cada una de las asignaturas cursadas. A nuestra directora de tesis Olga Marcela Martínez, por enriquecer con sus conocimientos y sugerencias el desarrollo de nuestro trabajo de grado Tus ayudas fueron fundamentales para la culminación de nuestra tesis. Té damos las gracias, A los miembros del jurado por la revisión del trabajo y sus aportaciones para el mejoramiento de esta investigación., y a toda la universidad en general. A todos ellos dedicamos el presente trabajo, porque han fomentado en nosotros, el deseo de superación y de triunfo en la vida. Lo que ha contribuido a la consecución de este logro. Espero contar siempre con su valioso e incondicional apoyo.

Tabla de Contenido

Introducción.....	9
1. Antecedentes	11
2. Planteamiento del Problema	19
3. Objetivos	27
3.1. Objetivo general	27
3.2. Objetivos específicos	27
4. Justificación.....	28
5. Marco de Referencia.....	31
5.1. Marco Teórico	31
Compensación salarial cualitativa: el salario emocional.....	36
Componentes del salario emocional	37
Factores del salario emocional.....	39
5.2. Marco conceptual	42
El salario emocional	42
5.3. Marco legal.....	45
6. Diseño Metodológico.....	43
Tipo de investigación.....	43
Diseño de la investigación.....	43
Técnicas de recolección de la información.....	44
Técnicas de análisis de la información.....	44
7. Desarrollo de la Investigación	45
7.1. Capítulo I.....	51
7.2. Capítulo II.....	62
7.3. Capítulo III.....	60
8. Conclusiones.....	72
9. Recomendaciones.....	70
Referencias Bibliográficas.....	71
Anexos	83

Listas especiales

Lista de Tablas

Tabla 1. Factores del salario emocional	38
Tabla 2. Componentes del salario emocional	44
Tabla 3. Datos sociodemográficos de los participantes	52
Tabla 4. Promedios escala de compensación salarial emocional	56
Tabla 5. Beneficios adicionales de los trabajadores	59
Tabla 6. Necesidades y problemáticas de los trabajadores	62
Tabla 7. Estrategia I.....	66
Tabla 8. Estrategia II.....	67
Tabla 9. Estrategia III.....	67
Tabla 10. Estrategia IV	69
Tabla 11. Estrategia V	69
Tabla 12. Estrategia VI	70
Tabla 13. Estrategia VII	Error! Bookmark not defined.
Tabla 14. Estrategia VIII	70
Tabla 15. Recomendaciones	75

Lista de Figuras

Figura 1. Salario Mínimo en la Región de Latinoamérica	21
Figura 2. Beneficios diferentes a la compensación salarial	44

Resumen

El siguiente estudio tuvo como objetivo principal: diseñar estrategias de compensación salarial cualitativa (salario emocional) para un centro de servicios recreativos del Valle del Cauca. Para lograrlo, se llevó a cabo un proceso de identificación de las necesidades de los trabajadores con relación a la compensación salarial cualitativa. En lo metodológico, la investigación se enmarcó desde el enfoque mixto, privilegiando lo cualitativo en un alcance de tipo de descriptivo y exploratorio. En las técnicas de recolección de la información, se aplicó un instrumento para la valoración del salario emocional en escala tipo Likert, el cual contaba con preguntas cerradas y abiertas. La información fue procesada, organizada y sistematizada a través del software estadístico IBM SPSS, para posteriormente realizar un análisis descriptivo teniendo en cuenta las medidas de tendencias central y la frecuencia. En los principales resultados, se encontró que en la organización no se había implementado un sistema de compensación salarial cualitativo, el cual es muy necesario para el personal, pues estos afirmaron que necesitaban mejores espacios, flexibilidad y comprensión por parte de la empresa para alcanzar un equilibrio entre la vida familiar y laboral; de igual manera, se identificó que muchos de ellos, requieren de ayudas para el desarrollo de carrera. Para ello, se propuso una serie de estrategias presentadas como recomendaciones para la empresa, las cuales estuvieron centradas en la relación trabajo familia y el plan carrera.

Palabras clave. compensación cualitativa, salario emocional, salario, compensación, monetario y sostenimiento.

Abstract

The main objective of the following study was to design qualitative salary compensation strategies (emotional salary) for a recreational services center in Valle del Cauca. To achieve this, a process of identification of the needs of workers in relation to qualitative salary compensation was carried out. Methodologically, the research was framed from the mixed approach, privileging the qualitative in a descriptive and exploratory scope. In the data collection techniques, an instrument for the valuation of emotional salary was applied on a Likert-type scale, which had closed and open questions. The information was processed, organized and systematized through the IBM SPSS statistical software, to subsequently carry out a descriptive analysis taking into account the measures of central tendencies and frequency. In the main results, it was found that the organization had not implemented a qualitative salary compensation system, which is very necessary for the personnel, since they stated that they needed better spaces, flexibility and understanding on the part of the company to achieve a balance between family and work life; likewise, it was identified that many of them require help for career development. To this end, a series of strategies were proposed as recommendations for the company, which were focused on the work-family relationship and the career plan.

Key words: qualitative compensation, emotional salary, salary, compensation, monetary and support.

Introducción

Los salarios para el ser humano, las empresas y la sociedad, se establecen como elementos de gran relevancia. En términos monetarios, se podría afirmar que son la base del sostenimiento de las personas, brindan seguridad, estabilidad, favorecen el crecimiento económico, además, permiten el progreso. Sin embargo, más allá de lo monetario, el trabajador necesita llevar a cabo sus labores bajo todo un sistema que le proteja, le brinde las condiciones de un trabajo decente, dentro del cual se le garanticen sus derechos, donde también exista una proporcionalidad entre el trabajo que realiza y el ingreso (OIT, 2022). El gobierno de Colombia, en el último año se esforzó por beneficiar a los trabajadores aumentando de manera histórica el salario mínimo, en un 10%, sin embargo, se sigue a posicionar a Colombia como uno de los países con los salarios más bajos en el mundo (Becerra, 2019). El salario monetario, si bien, es fundamental, no es lo único que causa una mejor productividad o rendimiento; en los últimos años, ha surgido el concepto de la compensación salarial cualitativa, el salario emocional, el cual procura el bienestar, las condiciones de los trabajadores. Más allá del ingreso, son un conjunto de beneficios, en su mayoría, no tangentes, pero que impactan de manera favorable al trabajador, le brinden comodidad, estabilidad, satisfacción, entre otras. Por las tendencias de humanizar el capital humano, este concepto ha tenido bastante auge, muchas empresas han comenzado a adaptar acciones, planes o acciones enfocadas en el salario emocional, el cual ha sido concebido como una oportunidad de transformación y cambio para las organizaciones, que puede gestionar el fortalecimiento de las relaciones humanas, los procesos organizacionales, entre otros (Quintero y Betancur, 2021; Rocco, 2009). La presente investigación, justifica su realización a través

de las tendencias actuales, entre las que se encuentra el estudio del salario emocional, el cual resulta muy importante, aún más, en las generaciones nuevas que otorgan valor a aspectos como el crecimiento personal, el equilibrio de la vida laboral con los otros ámbitos personales y sociales. A nivel contextual, la investigación se llevó a cabo en una empresa de servicios recreativos en la región del Valle del Cauca, donde por medio de un diseño metodológico mixto (cualitativo y cuantitativo), se identificaron las necesidades y la compensación salarial emocional. En los apartados que componen este proyecto, se encuentran los antecedentes que dan cuenta de la relevancia del tema, los elementos que más le representan, los beneficios mejores valorados, entre otros. En la problemática, se habla del potencial que tiene la empresa para implementar el salario emocional, describiendo, además, que se identificaron problemas como la carga laboral, la ausencia de plan de carrera, los pocos permisos, que, los trabajadores, no pueden tener participación cuando se trata de la organización de los turnos y horarios de trabajo. Respecto a los objetivos, se destaca el proponer estrategias para el salario emocional en el centro recreativo. En los resultados se da cuenta del diagnóstico integral, de las estrategias, las cuales se enfocaron en la familia y el desarrollo del trabajador.

1. Antecedentes

Espinoza y Toscano (2020) en México, llevaron a cabo un estudio sobre el salario emocional, afirmando, es una temática que llega a incidir e incluir diversas aristas como la motivación, el rendimiento y la satisfacción en los trabajadores, pero en cuestiones de investigación incluso en la práctica, ha sido poco abordado, porque el interés por defecto está puesto sobre lo económico, sobre ese tipo de remuneraciones y no tanto sobre las que obedecen a la parte emocional. Es por todo esto, que los autores se trazaron el objetivo de identificar y aproximarse a los resultados generados por la implementación del salario emocional en empresas nacionales e internacionales. A nivel metodológico, efectuaron una revisión sistemática de la literatura, de esta revisión lo primero que identificaron fue la definición de variables relacionadas con el salario emocional a partir de estudios realizados por otros autores. Encontrándose con la relación directa entre el salario emocional y la satisfacción. En cuanto a la definición, tomaron como referente a Puyal (2016) y González (2017), el cual afirma que este es independiente del económico, y atiende a necesidades un poco más individuales, son incentivos emocionales, pero también está encaminado en generar satisfacción, calidad de vida y atender a expectativas personales.

Espinoza y Toscano (2020), en su revisión localizaron un artículo bastante relevante que afirmaba que el salario monetario no era suficiente cuando se trataba de atracción y retención de los mejores trabajadores, menos en los tiempos actuales con nuevas generaciones muy interesadas en el desarrollo y crecimiento personal, en lograr un equilibrio con la vida laboral, la vida personal, una sociedad muy dada a buscar el

balance. Los autores identificaron además cuáles son los incentivos que hacen parte del salario emocional, en estos se encuentra: el balance entre lo personal y lo profesional el cual es posible gracias a la flexibilidad en el trabajo, como por ejemplo lo son las jornadas laborales no tan extensas, el trabajo mediano por la virtualidad. De igual manera se incluye el tiempo libre, planes de carrera, la promoción y las oportunidades de crecimiento, la mejora de las condiciones de trabajo teniendo en cuenta la voz del trabajador, el respeto por sus tiempos, horarios, el reconocimiento de su trabajo, por otra parte, se menciona el ambiente laboral sano, inclusivo, igualitario, diverso, la salud mental, la reducción del estrés, en lo posible contar con orientación psicológica, y por último, se mencionan las ayudas personales en transporte, educación, etc.

Espinoza y Toscano (2020) señalan que muchas empresas han implementado las estrategias mencionadas, lo que les ha demandado un rediseño de las dinámicas empresariales, pues de igual forma, el hecho de realizarlo es una forma de dar respuesta a las nuevas exigencias del contexto, es una estrategia bastante adaptativa, donde ha comenzado a calar, la idea de a mejores condiciones mejor productividad y rendimiento, entendiendo que esta premisa no solo remite a cuestiones de salario económico.

En Venezuela, Andrade Noguera (2017), en su estudio acerca del salario emocional, buscó en primera instancia definirlo como una especie de organizador de representaciones sociales ligadas a la satisfacción laboral, para ello, realizó un estudio de enfoque cualitativo, reflexivo sobre el tema. A nivel conceptual, la autora define al salario emocional como un concepto de orden transversal a todo lo relacionado con cuestiones laborales, específicamente, en lo concerniente a las expectativas de las personas en el trabajo, usualmente medido por la satisfacción percibida sobre elementos

que no son exclusivamente la remuneración económica. El salario emocional, Andrade Noguera (2017), referenciando a autores como Schein (1982), señala que son un conjunto de retribuciones intangibles no económicas pero gratificantes, por consiguiente, se configuran como un mecanismo de alta incidencia en la satisfacción del trabajador. En el artículo, se menciona, además, que el interés por el estudio del tema data del siglo XX, con reflexiones acerca de que lo económico no era el único factor motivador en el mundo organizacional y empresarial, sino que el nuevo devenir mundial introdujo nuevas aspiraciones, objetivos y valores. La autora por su parte propone que existen cuatro categorías que operacionalizan al salario emocional, la primera refiere a la compensación, que por lo general puede ser intrínseca, muy relacionado con la remuneración monetaria y la extrínseca que da cuenta de las necesidades individuales del trabajador, suelen atender más a cuestiones de motivación. La recreación como categoría a nivel laboral, es más bien una necesidad para todos los humanos, que implica lo físico, la motivación y el bienestar. Por otra parte, se menciona la categoría de proyectos personales, relacionados con el crecimiento y desarrollo profesional del trabajador, por lo usual. en términos de formación de competencias proporcionadas por la empresa, que la autora resalta, la formación de competencias siempre debe ser un asunto transversal en el trabajo. La última categoría, la de bienestar emocional, es un constructo psicológico, donde convergen la dimensión de cultura y clima laboral. Andrade Noguera (2017) afirma que el salario emocional incide en las representaciones sociales, socializando el concepto de representación a partir de la propuesta de Moscovici (s.f) y Pargas (2011), como las verdades socialmente construidas por las personas para dar sentido a su cotidianidad y orientarse en la toma de decisiones, básicamente, hace

hincapié la autora, son una práctica de las personas para enfrentar la vida, no siempre tienen que dar cuenta de la verdad, su función es más que orientadora, además se generan a partir de la experiencia. Por otro lado, en cuestiones del método, como se indicó fue un estudio cualitativo, fenomenológico hermenéutico, en el cual la información se obtuvo por medio de los discursos orales y escritos de trabajadores gestionados a través de la entrevista. Los resultados, dieron cuenta de una representación no muy favorable de la categoría relacionada con compensación, la cual se asoció mucho a lo monetario, los trabajadores consideraron que trabajan muchas horas y el sueldo no era suficiente. En cuanto a la recreación, fue percibida de manera desfavorable, debido a que no se les brindaban espacios de recreación en el ambiente laboral, todo se limitaba a trabajar y producir, dando a entender también, que existía un riesgo de estrés laboral. En relación con la formación profesional, manifestaron escasas oportunidades, poca formación. En lo relativo al bienestar emocional, tuvo una apreciación medianamente favorable, en especial porque dentro del entorno laboral se han gestado buenas relaciones, sin embargo, los trabajadores manifestaron la necesidad de una compensación que mejore su calidad de vida. Había, por tanto, una insatisfacción laboral producto de las representaciones organizadas por el salario emocional según la autora.

Guzmán Lovera (2018), en su estudio relacionado con el salario emocional, buscaron la identificación de los elementos en términos de retención de talento humano, para lograrlo, primero conceptualizó a qué se refiere el salario emocional, el autor encontró una relación muy cercana con las condiciones de trabajo, especialmente las que aceptan de manera implícita en un contrato, en estas convergen las expectativas, el tipo de relación, los intercambios empresa trabajador, la remuneración, la satisfacción y

la seguridad. El trabajo emocional, de manera más específica, según la autora referenciando a Montalvo (2018), se trata de beneficios de orden intangible por parte de la organización hacia el personal como una manera de complementar el salario económico, son compensaciones de otro estilo, usualmente beneficios o servicios muy acordes a las necesidades de estos, buscando generar comodidad e incluso la alineación. Guzmán Lovera (2018), comparte la existencia de una taxonomía dentro del salario emocional, hay una clasificación, el primero, refiere a la retribución de tipo estándar, todo un paquete “retributivo”, todo lo que va más allá del salario económico. Está la retribución por beneficio, como seguros, pólizas y educación, la retribución de conciliación, equilibrio entre vida personal y laboral, horarios flexibles en lo posible, por último, se encuentra la retribución de tipo emocional. Este autor, refiere a que el salario emocional también guarda relación con las necesidades de tipo social, de estima y realización, puesto que lo relativo a las necesidades fisiológicas básicas y de seguridad es posible gracias al salario económico, pero como se puede inferir, no es suficiente, la pirámide de necesidades comprende otros componentes, también se mencionan los que configuran el salario emocional, clasificado en los intrínsecos percibidos (subjetivos), y extrínsecos percibidos (objetivos), en los primeros, operan factores de retención con la calidad de las relaciones laborales, el nivel de equilibrio que ofrezca la organización entre el trabajo y la vida personal, la cantidad de trabajo, el grado de confianza, colocación, la autonomía, la libertad y el respeto por las metas personales. Los extrínsecos por su lado, dan cuenta de factores como los paquetes de seguridad y compensación, las oportunidades de crecimiento, la coherencia entre el salario económico y el aporte a la parte individual, la atención a las necesidades, y a los niveles de estrés. Finalmente, el

autor concluye en que las organizaciones muestran falencias respecto a estos componentes, por lo tanto, se hace necesario la evaluación o ajustes de las dinámicas organizacionales incluyendo los objetivos, los cuales deben ir muy acorde a la realidad del contexto y su personal, se hacen indispensables acciones como la retroalimentación en busca de la mejora, puesto que descuidarlos trae implicaciones como la reducción de la productividad, del desempeño hasta la rotación del personal.

Melo et al. (2015) en su estudio, se trazaron como objetivo principal el diseño de un modelo de salario emocional en una entidad de servicios médicos enfocada en afecciones cardiacas. Los autores, en primer lugar, tras una búsqueda conceptual, definieron al salario emocional como una compensación de carácter no monetario por parte de las empresas hacia sus empleados, buscando el aumento de la motivación, el desarrollo del talento, además, que el hecho de trabajar resulte siendo una experiencia favorable. Por otra parte, para dar alcance al objetivo, el estudio se estructuró desde un abordaje cualitativo y descriptivo de corte documental, es decir, se llevó a cabo una revisión de textos a partir de las nociones de estado del arte, para de esa manera, dar cuenta de los avances en investigación acerca del salario emocional. En cuanto al abordaje teórico, en la revisión, los autores mencionan a los principios de generales de la administración como elementos para tener en cuenta, pues estos incluyen a la remuneración, la equidad, entre otros. En lo referente a teorías propiamente, se encontró la teoría de la expectativa, la cual es definida como un grado de valoración subjetiva puesta en los resultados y el cumplimiento de metas, otra teoría, la de las necesidades de Maslow, donde se propone un modelo de jerarquía de las necesidades humanas, organizadas en tres varios niveles (fisiología, seguridad, afiliación, reconocimiento y

autorrealización) y finalmente, se hace mención de la teoría de Vroom, que habla de factores motivacionales, las expectativas y las recompensas como determinantes en la productividad de un trabajador. En este estudio, se menciona también, la importancia que tienen los tipos de cultura organizacional cuando se habla de salario emocional, debido a que está juega un papel estructurante en la mismo, el cual, según las autoras, trae beneficios para las organizaciones tales como el reconocimiento del personal por su trabajo, el incentivo, la cultura del compromiso, la planeación del trabajo, etc. Finalmente, el modelo que proponen está integrado por una serie de componentes entre los que se encuentra: los horarios flexibles, el equilibrio entre la familia, ocio y trabajo, un ambiente ameno laboral, el plan carrera, los mecanismos de reconocimiento, la autonomía, y las actividades de bienestar.

Mejía y Lozano (2021) en su investigación, plantearon como principal objetivo, el diseño de un plan de mejora enfocado en la estrategia del salario emocional, considerando al salario emocional como las retribuciones no reflejas en el pago monetario, como los beneficios puestos a la promoción de la calidad de vida laboral del trabajador. Argumentan la importancia de estudiar el tema y en general de este, por los beneficios asociados, tales como el incremento de la satisfacción, la disminución de la rotación, entre otros, producidos por estrategias vinculadas al salario emocional, como lo pueden ser el reconocimiento de las laborales, actividades de recreación, capacitaciones, celebración de fechas especiales, etc. Mencionan, además, que el salario emocional debe implementarse en las empresas como una política interna de mejora que involucra en impacto positivo de aspectos individuales del trabajador, como, por ejemplo, la motivación. En cuanto al diseño metodológico, se enmarcó en un estudio

mixto, en el cual se trabajó a partir de dos cuestionarios de medición donde se tenían en cuenta, además de la motivación, variables como la satisfacción, de manera complementario, se realizó un análisis de matriz DAFO. En la propuesta del plan, por su parte, este se basó únicamente en la estrategia de capacitación en cuanto a temas de salario emocional y su impacto en la satisfacción, el marco legal en el cual se establece, etc.

2. Planteamiento del Problema

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022), en términos generales, los salarios se configuran para la sociedad como un elemento de suma relevancia, son parte de las condiciones de trabajo, las cuales, deben cumplir con los mínimos requerimientos para asegurar la calidad de vida del trabajador, la promoción del trabajo decente, que es definido por este mismo ente, como un concepto donde los derechos laborales son garantizados, además, hay justicia como proporcionalidad entre los ingresos y la labor realizada (OIT, 2004). El componente salarial, por lo general suele ser uno de los aspectos más problemáticos en las organizaciones, especialmente cuando se habla de los que atañen únicamente a lo financiero, debido a que representan en muchos casos, la única fuente de ingreso para el sostenimiento de un individuo o familia. Día a día tanto empleadores como empleados se ven enfrentados a situaciones de insatisfacción por cuestiones de salarios, concretamente, según la OIT (2020), una gran parte de la población asalariada, es decir, 327 millones de personas en el mundo, perciben que sus ingresos son inferiores o iguales al salario mínimo, lo que arroja un panorama de desigualdad en un contexto que apenas se está recuperando de las consecuencias económicas y sociolaborales producidas por la pandemia del COVID 19.

En el caso específico de Colombia, hay una tendencia a la promoción de la informalidad, es decir, a promover formas de trabajo donde en la mayoría de los casos no se procura un salario mínimo y la seguridad social, según el Departamento Nacional de Estadística (DANE, 2022), los trabajadores informales representan el 43,6% de la

población ocupada en el país, una cifra muy cercana al 50%, esto es quizás una de las principales razones por las cuales, este país es considerado como uno de los más desiguales en América Latina, donde la justicia salarial es una temática de constante debate, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2021) así lo afirma, en el último informe de desarrollo humano. A pesar, de que para el año 2022, hubo un aumento del salario mínimo catalogado por diversos medios de comunicación como histórico, incrementó en un 10,07%, lo cual es una medida muy reactiva y cuestionada ante un contexto donde el costo de vida cada vez es más elevado, este aumento, también en lo transcurrido del año, ha ido muy de la mano con el aumento de los precios para el consumidor (Portafolio, 2022; Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo [FEDESARROLLO], 2022). El país en términos comparativos no goza de una buena posición, pues en América Latina, el salario mínimo en Colombia se ubica como uno de los más bajos, donde países como Chile, Ecuador y Uruguay, llevan la delantera desde hace mucho tiempo (Becerra, 2019), como lo expresa la figura 1:

Figura 1. Salario Mínimo en la Región de Latinoamérica



Fuente: Diario La República (2019) y BDO Latinoamérica (2019).

Un componente muy discutido es el ingreso económico por labores realizadas, sin embargo, como se enunció en el inicio, se suele hablar de salarios, es decir, que en las organizaciones no solo se deben garantizar condiciones contractuales y económicas para el empleado, debido a que como bien lo indican las tendencias actuales de cuidado del capital humano, se deben asegurar aquellas condiciones que promuevan la salud, integridad y calidad de vida del trabajador, es una cuestión por lo tanto, que va más allá de las condiciones físicas del entorno laboral, debido a que las personas no requieren únicamente un espacio donde no se vea afectada su salud física, requieren de un espacio que no vulnere su salud mental, un espacio en el que elementos individuales sean promovidos de manera efectiva, como por ejemplo, la motivación, el interés por lo que realiza, el sentido de pertenencia, entre otras dimensiones asociadas a respuestas muy emocionales, donde al final de cuentas, se ve reflejado en la conducta.

Autores como Quintero y Betancur (2021), refieren al bienestar psicológico y la satisfacción laboral como una manera empática de abordar el contexto y humanizar la relación de la persona- trabajo, afirmando además, que las tendencias de investigación, acción y líneas de trabajo en las empresas se han interesado por cuestiones emocionales y psicológicas en el entorno laboral, porque con el pasar de los años, se ha reconocido que las organizaciones han comenzado a adoptar posturas encaminadas en trabajar en cuestiones compensatorias o de recompensa que van más allá de lo monetario, como lo es el salario emocional, el cual es asimilado por estos autores como una oportunidad de transformación y cambio para las empresas, que puede traer beneficios, como el fortalecimiento de las relaciones humanas, los procesos organizacionales, entre otros. Es pertinente mencionar, que el salario emocional, es un elemento intangible enfocado en lograr una reacción positiva, es decir, opera como una serie de estímulos presentados al trabajador que lo conectan por razones no monetarias con el ambiente de trabajo y las labores a realizar), de igual forma, el salario emocional se ha configurado en varias empresas como una política de carácter administrativo en función de la mejora continua de la vida del trabajador (Rocco, 2009).

Lo anterior da cuenta entonces del reconocimiento que le han dado tanto las investigaciones como las empresas a componentes que trascienden la monetario, porque en muchos casos, lo económico no es lo único que asegura la permanencia y fidelización de un empleado con su lugar de trabajo, en el trasfondo suelen estar involucradas aquellos elementos de bienestar, entre los más comunes, se encuentra la posibilidad de lograr un equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral, o el balance entre las diferentes espacios de la vida de las personas, los servicios recreaciones, las

actividades que promuevan el desarrollo personal y profesional, entre otros. Fedesarrollo (2017), menciona que las políticas relacionadas con el salario emocional, por lo general, están asociadas a cuatro componentes:

- La flexibilidad espacio temporal (horarios, trabajo mediado por plataformas digitales, tiempo de trabajo, etc.)
- Servicios informativos para lograr un balance entre trabajo-familia
- El apoyo profesional y para la familia
- Beneficios para la familia

De igual forma, Fedesarrollo (2017) identificó el salario emocional en Colombia, donde han aumentado las tendencias de promoción de este, es decir, la incorporación de prestaciones de salario emocional. El estudio de Fedesarrollo (2017), tomó una muestra de 116 empresas, en las cuales identificaron los beneficios que ofrecen, la mayoría, un 50% han incorporado los horarios flexibles, algunas, el 30%, el teletrabajo, el 26,7% ha reducido la jornada laboral, un 25% ha alargado las vacaciones, etc. Lo anterior, trajo beneficios para las organizaciones, pues estas medidas, impactaron de manera positiva elementos comportamentales y de desarrollo del trabajo, lo cual se vio reflejado en su productividad, sin desconocer la mejora de la calidad de vida.

Sin embargo, pese a que la tendencia por procurar lo emocional y psicológico en las organizaciones ha tenido una acogida positiva por parte de las empresas en Colombia, de acuerdo con Vásquez Forero (2019), el país es uno de los menos satisfechos laboralmente hablando, en algunas organizaciones ni siquiera se implementan mecanismos compensatorios que vayan más allá de lo monetario, se

desconoce el salario emocional y por consiguiente, su valor y posibilidades, descuidando de esa manera la calidad de vida y bienestar del trabajador, lo cual incide de manera desfavorable en cuestiones como la motivación, el desempeño, etc.

Esto quiere decir, en algunas empresas no se cuenta con un sistema de incentivos que se vean traducidos en beneficios para el trabajador, como el balance entre la vida familiar y laboral, el crecimiento personal, el apoyo para resolución de conflictos familiares y personales, entre otros, que básicamente se constituye como manera de respuesta a lo que son finalmente las necesidades de los empleados, como se indicó, no basta únicamente con el aseguramiento de las condiciones físicas, se requieren medidas y estrategias acorde a una lectura de las necesidades verdaderas de los trabajadores, las cuales muchas veces están ligadas a la necesidad de bienestar, de sentirse respaldados y apoyados en el lugar de trabajo, lo cual está estrechamente relacionado con lo emocional, por la misma complejidad del ser humano, donde, como lo han mencionado a lo largo de la historia, autores como Maslow (en Arana et al., 2010) desde la perspectiva humanista, en la pirámide de necesidades, no solo se encuentran los elementos relativos a lo fisiológico (respiración, alimentación, descanso) y a la seguridad (empleo, recursos, salud, etc.), se encuentran también, la afiliación, el reconocimiento y el afecto.

Al respecto, la presente investigación, reconoce el panorama nacional como un contexto donde el salario emocional es todavía una posibilidad que aún no se ha

implementado de manera plena en las organizaciones, en el caso puntual de una empresa de servicios recreativos en la región del Valle del Cauca, específicamente en Palmira, donde la principal parte del personal está compuesta por servicios generales, atención al cliente, es decir, personal de aseo, meseros, personal de seguridad, cocineros, entre otros del área administrativa. En general, a partir de un primer ejercicio de observación, se identificó que la empresa brinda a sus empleados condiciones de seguridad y bienestar, es decir, cumple con la afiliación al sistema general de riesgos, prestaciones sociales, y les proporciona un área de enfermería en caso de algún inconveniente relacionando con la salud, en segundo lugar, en cuanto a la retribución económica, algunos colaboradores han manifestado que está de acuerdo a las labores que realizan, que varía, las tareas varían dentro de un entorno al que catalogan como adecuado para desempeñarse.

Por otra parte, es una organización que realiza constantemente capacitaciones respecto a la seguridad en el trabajo y promoción de hábitos saludables. En general, es una organización que se interesa por el bienestar de los trabajadores, sin embargo, no se han implementado políticas ni estrategias que atañen específicamente la compensación emocional, al salario emocional, es un empresa donde no se contemplan hasta el momento, la preocupación por el balance de la vida laboral con lo familiar, por el desarrollo de sus trabajadores en ámbitos profesionales, de oficio y de carrera, y que, por las mismas demandas y exigencias del trabajo, la flexibilidad no ha sido una opción hasta el momento, incluso, los trabajadores, no pueden tienen participación cuando se trata de la organización de los turnos y horarios de trabajo. Todo esto, quiere decir, que la empresa, si desea procurar a sus trabajadores y además garantizar un buen

desempeño, es mester de esta, la incorporación de la compensación salarial enfocada en lo emocional, en coherencia con esta premisa, se plantea la siguiente interrogante de investigación:

¿Cómo diseñar la estructura de la compensación salarial-salario emocional en un centro de servicios recreativos en Palmira, Valle del Cauca?

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Diseñar estrategias de compensación salarial cualitativa (salario emocional) para un centro de servicios recreativos del Valle del Cauca

3.2. Objetivos específicos

- Identificar las necesidades en relación con la compensación salarial cualitativa (salario emocional) en un centro de servicios recreativos del Valle del Cauca
- Determinar el tipo de la compensación salarial cualitativa (salario emocional) que se ajuste con los recursos de un centro de servicios recreativos del Valle del Cauca
- Proponer estrategias de compensación salarial cualitativa (salario emocional) adaptadas a la estructura de un centro de servicios recreativos del Valle del Cauca.

4. Justificación

Se ha identificado que el salario emocional tiene una incidencia favorable dentro de las dinámicas empresariales, en el sostenimiento de la relación empleado- trabajo, debido a que impacta dimensiones como la motivación, la satisfacción, la calidad de vida laboral, estas a su vez, son de gran relevancia para el aseguramiento de varias cuestiones como la retención de personal, el rendimiento, el compromiso, el sentido de pertenencia del trabajador, y la productividad, estos aspectos si son promovidos dentro de la empresa, pueden llegar evitar situaciones no gratas, como por ejemplo, evitan la rotación de personal, la insatisfacción y la baja competitividad (Espinoza y Toscano, 2020). El salario emocional también incluye las expectativas del trabajador, el cual se pregunta, ¿qué está haciendo la empresa por sus empleados más allá del ingreso monetario?, pues bien, el introducir la compensación emocional adecuadamente, hace que el empleado tenga una percepción favorable acerca de los esfuerzos de la empresa por hacerle sentir cómodo e importante. Es necesario mencionar, que el salario emocional cada día se constituye como una necesidad, pero también, como una tendencia muy marcada en las nuevas generaciones, las cuales se interesan en trabajar dentro de empresas que les posibiliten su desarrollo, crecimiento, ya sea personal como profesional, además, estas generaciones valoran la cuestión del tiempo, de contar con horarios y cargas laborales que no les excedan y faciliten el lograr un equilibrio con la vida familiar (Andrade Noguera, 2017).

Para implementar la compensación salarial emocional, varias empresas lo han hecho a través de la introducción de cambios y rediseño de sus dinámicas internas, en los que buscaron brindar a su personal, unas condiciones laborales decentes, más allá de la infraestructura y planta física, se trataba de hacer sentir cómodo al empleado por medio de beneficios e incentivos como más tiempo libre, el respeto por los horarios, el reconocimiento, la inclusividad y la salud mental. Gómez (2011), recomienda tener en cuenta también el desarrollo profesional, las relaciones interpersonales y la conciliación familiar. Entendiendo el auge, la tendencia, y la relevancia actual de la temática, el presente proyecto de investigación justifica su realización a partir de los elementos expuestos hasta el momento.

Es importante investigar la temática de la compensación salarial cualitativa, porque amplía la perspectiva acerca de todos esos factores que motivan a un empleado a realizar su trabajo, que de forma tradicional, se ha relacionado con la cuestión de los ingresos, pero la sociedad cada temporada cambia sus interés, aunque, lo monetario es importante para asegurar el sostenimiento de un trabajador, ya no es lo único en lo que se enfoca una persona, ahora, se presta atención a esos otros beneficios que promueven la felicidad, el reconocimiento y el poder elegir, elegir horarios, cargas de trabajo, lugares de trabajo, etc.

A nivel metodológico, esta investigación busca ofrecer un diagnóstico de carácter integral acerca de la compensación salarial emocional en un centro recreacional, por medio de un análisis cuantitativo y cualitativo de alcance descriptivo, teniendo en cuenta las percepciones del personal. Junto con este diagnóstico, se proponen unas tácticas se proponen unas estrategias de compensación salarial cualitativa, teniendo en cuenta, dos

principales factores, la familia y del desarrollo personal del empleado. De manera complementaria, con el presente proyecto se espera tener un impacto favorable en las condiciones de trabajo de los empleados del centro recreativo, específicamente, en lo relacionado con la compensación salarial cualitativa. Puesto que se les estaría brindando al área de RR. HH un diagnóstico y diseñar unas estrategias para la compensación salarial (salario emocional), el cual se ha comprobado podría traer múltiples beneficios para toda la empresa en general, porque este tipo de compensación es muy relevante hoy el día, si bien, el ingreso monetario es altamente determinante en la motivación y desempeño de un trabajador, la parte afectiva es una variable que no debe descuidarse. Por consiguiente, las organizaciones deben comenzar a prestar atención e implementar iniciativas que generen comodidad y satisfacción en los trabajadores.

A continuación, algunos impactos que podría traer consigo la integración de las estrategias de salario emocional:

Dimensión	Impacto
Percepción de las condiciones de trabajo	Mejora de un 60% en la percepción favorable de las condiciones laborales de los trabajadores.
Motivación	Aumento del 40% de la motivación en el trabajo.
Satisfacción laboral	Mejora de un 40% de la percepción con relación a la satisfacción en el trabajo, es decir, un porcentaje de personal satisfecho y cómodo en la organización.
Bienestar	Aumento de un 40% en el bienestar para la calidad de vida en el contexto de trabajo y la familia.
Clima organizacional	Mejora de un 60% del clima organizacional
Desempeño	Mejora de un 50% del desempeño por motivo de recompensas
Rotación de personal	Disminución en un 70% de la rotación de trabajadores en la empresa.

5. Marco de Referencia

5.1. Marco Teórico

Diversos estudios han demostrado la importancia que tiene el salario emocional (Gómez, 2011; (Quintero y Betancur, 2018), en especial, los beneficios que trae consigo su implementación en los ambientes organizacionales, y el siguiente trabajo de investigación, se recoge dentro de esta postura y considera al salario emocional, no solamente como una solo una herramienta para motivar la eficiencia de los trabajadores, sino, además, este es un factor determinante para la satisfacción, la motivación y una manera de atender a ciertas necesidades que superan lo monetario. Aunque el debate es un poco contemporáneo, el salario emocional es un concepto muy amplio, el cual suele relacionarse con la parte más personal del trabajador, busca, por un lado, que este pueda sentirse cómodo y valorado en su lugar de trabajo, a tal punto, que opera como un conjunto de estímulos de orden positivo que refuerzan la conducta de manera favorable. Teniendo en cuenta esta perspectiva acerca del tema, es importante reconocer aquellas teorías que sirven como un marco referencial y dan cuenta de algunos aspectos abarcados y además transversales al momento de abordar el salario emocional, como por ejemplo lo son las teorías de las necesidades y la motivación, debido a que estas dos categorías forman parte de los factores para tener en cuenta si se desea implementar una compensación salarial enfocada en lo emocional.

Teorías de las necesidades

Puig et al. (2012) han encontrado que existen diferentes enfoques de las necesidades de las personas, de acuerdo con perspectivas sociológicas, antropológicas, psicológicas y humanistas, las cuales surgen desde abordajes como el universalista y el relativista. Ejemplo de ello, son las necesidades vistas como una carencia (sociología), un valor simbólico (antropología), una acción en lo social (funcionalismo), un proceso (relativismo) y como un impulso (humanismo psicológico). Esta última, la relacionada con lo psicológico, es una de las que más trascendencia ha tenido y que se ha convertido en una tendencia al momento de hablar de la motivación, esta perspectiva ha sido desarrollada y propuesta por Abraham Maslow.

De acuerdo con Melo et al. (2015), las necesidades humanas no se manifiestan de igual forma e intensidad para todos, pero si llegan a aparecer en un respectivo orden lógico, por tal razón existe una clasificación de estas, una jerarquía, que autores como Maslow (1954) desde el humanismo psicológico, desarrollaron. Para este estudioso del tema, las necesidades son importantes, porque forman parte de la fuerza motivadora que se da en el marco de la carencia, donde la búsqueda de consecución de necesidades se da de manera creciente y, sobre todo, en jerarquía (Puig et al., 2012). La teoría de Maslow es una de las más populares, en su trabajo investigativo, encontró y clasificó cinco niveles, los cuales organizó en una pirámide, con la finalidad de categorizar en orden de importancia, empezando con las necesidades básicas como la base de la pirámide (Sergueyevna y Mosher, 2013). En las necesidades básicas se encuentran las que tienen relación con lo fisiológico, estas pueden ser la respiración, la alimentación, el descanso, etc., es decir, son aquellas que aseguran la supervivencia del ser humano y se puede enunciar como primarias, básicamente indispensables.

En orden ascendente, después de las de tipo fisiológico, se encuentran las de seguridad, seguridad en los distintos ambientes y relaciones de las personas, como la seguridad en la familia, en el trabajo, en lo económico, entre otros. Después, están las necesidades de afiliación, pues el ser humano por lo general se encuentra inmerso en un contexto de socialización y necesita de la interacción y las relaciones interpersonales, por tal motivo, la amistad, el afecto, se convierten en necesidades. Continuando con la pirámide, el reconocimiento como necesidad, las personas requiere alimentar de manera constante su parte individual, emocional y de desarrollo, por lo tanto, requiere de un entorno que le permita crecer y que le respete en su individualidad y diferencia. Y finalmente, en la punta de la pirámide, se encuentra la necesidad de autorrealización, que demanda la creatividad, la aceptación, la resolución de problemas y la espontaneidad (Sergueyevna y Mosher, 2013; Pomares, 2008).

Tabla 1. Clasificación de las necesidades

Necesidad	Ejemplo
Fisiológicas	Alimentación, descanso, temperatura, ventilación, vestimenta
Seguridad	Conservación, evitar el peligro, seguridad en el trabajo, económica
Sociales	Afecto, relaciones interpersonales, actividad emotivo sexual
Estima	Reconocimiento, confianza, estatus, respeto
Autorrealización	Autonomía, independencia

Fuente: elaboración propia con base a Sergueyevna y Mosher (2013); Castro-Molina (2018); Pomares (2008).

Para Maslow, según lo indicado por Castro-Molina (2018), las necesidades también pueden conceptualizarse y operacionalizarse en tres grandes categorías de acuerdo con su naturaleza de somática, las de independencia y las de potencia. Las de origen somático involucran todo lo relacionado con lo fisiológico, con la necesidad básica, lo corporal, por eso tienen una importancia vital, el ser humano requiere suplirlas para poder vivir, por ejemplo, necesita de descanso y alimentación. No obstante, al estar inmerso en un contexto social, hay que suplir otras necesidades, en estas está las de independencia no fisiológicas y las de potencia como la realización y la autorrealización, las cuales se han convertido en un par de variables a las que la organización en los últimos años ha comenzado a prestar atención, pues se ha comprendido que aportan al desarrollo y crecimiento del trabajador. Con relación a lo mencionada, Castro Molina (2018) ha señalado:

Para Maslow, la autorrealización es un ideal al que todo hombre desea llegar, satisfaciéndose mediante oportunidades para desarrollar el talento y su potencial al máximo, expresando ideas y conocimientos, creciendo y desarrollándose como una gran persona. En este contexto, el individuo precisa de trascender creando su propia obra. Los que la logran son los que el autor denomina «seres íntegros» (p.105).

No obstante, las necesidades de un trabajador en una empresa también están en las relaciones interpersonales, el ambiente laboral, la necesidad de equilibrio entre el trabajo y familia, no únicamente debe suplir las relacionadas con el crecimiento y el desarrollo de su talento. Por tal motivo, se podría concluir, que el ser humano requiere del desarrollo y alimentación de muchos factores, que se llegan a complementar, por la

naturaleza integra de este, si bien, lo fisiológico es indispensable, se hace necesario el afecto, las relaciones, el crecimiento, la seguridad, y más en un contexto tan exigente como lo es el contemporáneo con el capitalismo.

La categorización de Maslow también ha puesto en reflexión la importancia de la perspectiva integral, que las personas son entidades biopsicosociales, con movimientos intra e interpersonales, en otras palabras, es un complejo. Vázquez Sellán (2008), mencionan algunos ejemplos de necesidades: comer, respirar, moverse, dormir, temperatura, vestimenta, higiene, evitación de riesgo, comunicación con otros, dar a conocerse su opinión, actuar de acuerdo con sus valores, buscar la satisfacción, aprender, etc.

Además del abordaje humanista, se encuentran otras teorías, según Naranjo Pereira (2009) mencionando a Santrock (2002), existen otras dos, la conductista y la cognitiva. Por un lado, la conductual refiere al sistema de recompensas y castigos, las cuales resultan ser elementales para impulsar y afectar la conducta deseada de una persona e intervienen por tal motivo en la motivación. Como se puede asumir, se habla por consiguiente, de estímulos positivos y negativos que dirigen el comportamiento de por ejemplo, los trabajadores, los cuales suelen tener una reacción muy favorable en cuanto a su desempeño al estar expuestos a recompensas, a incentivos que les tragan consigo beneficios, por eso, dependiendo al tipo de estímulo que reciba, va a depender la manera en cómo se pueda desempeñar en su lugar de trabajo, inclusive, por medio de estos refuerzos, se puede modificar la conducta y lograr un desempeño deseado (Naranjo Pereira, 2009).

Desde lo cognitivo, se centra más en el pensamiento de la persona, que se ha demostrado tiene un lugar definitivo, la parte cognitiva y los procesos que integra, son los encargados de recibir y procesar la información del entorno e integrarla a otros sistemas, también se encarga de regular la conducta. Vroom (1964) encontró que las personas se movilizan por medio de tres principales factores, la valencia, la expectativa y lo instrumental, de ahí nace su propuesta teoría de las expectativas (Naranjo Pereira, 2009). Melo et al. (2015) mencionan que este autor se motiva a partir de los objetivos que establezca, los deseos, las relaciones en cuanto a productividad individual y la capacidad de influencia sobre sí mismo, teniendo además como factor transversal a las expectativas y las recompensas. La teoría de Vroom, indica también, la importancia de la relación entre el esfuerzo de la persona, el desempeño, la recompensa, y las metas, variables indispensables en la motivación, estas tres variables implican a las categorías de expectativas, instrumentalidad y valencias, en la primera, está la percepción de la probabilidad para el esfuerzo, en la segunda, la capacidad de ejecución de acciones o actividades y la última, el grado de recompensas relacionadas con la satisfacción de necesidades (Vázquez-Moctezuma, 2014; Veytia y Contreras, 2019).

Compensación salarial cualitativa: el salario emocional

Schein (1982) afirma que son un conjunto de retribuciones intangibles pero gratificantes, por tanto, se configuran como un mecanismo de alta incidencia en la satisfacción del trabajador. Definido también por Rocco (2009) como un concepto relacionado con el bienestar y calidad de vida del trabajador para asegurar la retención, la eficiencia y la productividad, a partir de la creación de un ambiente laboral adecuado

y unas formas organizacionales que apunten al favorecimiento de la percepción del empleado acerca del lugar donde labora. El salario emocional, refiere por consiguiente a lo no monetario, a lo que no es tangible, pero que genera valor para el trabajador, en otras palabras, es lo que le permite sentirse valorado en la empresa (Quintero y Betancur, 2018). El salario emocional, según Mejía y Lozano (2021) se convierte además en la manera de brindarle bienestar y salud al empleado, apelando siempre por favorecer y aportar en el equilibrio entre, por ejemplo, trabajo y familia, desarrollo de carrera y talento. Temple (2007) afirmó que el salario emocional abarca esas razones que van más allá del ingreso monetario, del salario, por las cuales las personas se sienten satisfechas y contentas de trabajar en una organización; es un conjunto de factores que fomentan el compromiso y el sentido de pertenencia de un trabajador, lo cual facilita la alienación de estos. El salario emocional es sinónimo de crecimiento y desarrollo para el empleado.

Componentes del salario emocional

Para Andrade (2017), un componente da cuenta de las necesidades individuales, la motivación. Luego está la recreación como componente a nivel laboral, una necesidad para todos los humanos, que abarca lo físico, la motivación y el bienestar. Por otra parte, está el componente de proyectos personales, relacionados con el crecimiento y desarrollo profesional, en términos de formación de competencias proporcionadas por la empresa, la autora resalta, la formación de competencias siempre debe ser un asunto transversal en el trabajo. Y el último componente, la de bienestar emocional, es un constructo psicológico, donde convergen la dimensión de cultura y clima laboral.

Además, Gómez (2011) propone que el salario emocional cuenta con unos componentes que en su mayoría recaen en aquello que valoran los trabajadores pero que pueden variar de acuerdo con las particularidades de las personas, incluso, hasta del género. Gómez (2011) a través de un arduo trabajo de revisión documental, encontró en la literatura especializada, que el salario emocional tiene unas condiciones características de base, entre las que se encuentran las condiciones ambientales y espaciales para trabaja, el compañerismo y la conciliación trabajo-familia. De manera similar, encontró los principales factores que inciden en el bienestar de los trabajadores:

Tabla 2. *Factores del salario emocional*

Factor	Característica
Factor de desarrollo profesional	El esfuerzo de la empresa para el crecimiento profesional o de oficio del personal, todo aquello que apunte a potenciar las capacidades y brinde espacios de aprendizaje
Factor relacional	Las relaciones interpersonales dentro de la organización deben centrarse en la cohesión, sana convivencia, trabajo en equipo y competencia sana entre empleados
Factor de compensación emocional	Implica lo útiles y reconocidos que se puedan llegar a sentir los trabajadores, al igual que la autonomía que se les puede brindar para realizar su trabajo
Factor de conciliación familiar e individual	Brindar tranquilidad y seguridad para que el individuo pueda lograr un equilibrio entre la vida familiar y laboral
Factor de retribución	Grado de satisfacción, lo ideal es que vaya en aumento para evitar la rotación de personal

Fuente: elaboración propia a partir de Gómez (2011).

Factores del salario emocional

Diversos estudios han demostrado la importancia que tiene el salario emocional (Gómez, 2011; Quintero y Betancur, 2018), en especial, los beneficios que trae consigo su implementación en los ambientes organizacionales, y el siguiente trabajo de investigación, se recoge dentro de esta postura y considera al salario emocional, no solamente como una sola herramienta para motivar la eficiencia de los trabajadores, sino, además, este es un factor determinante para la satisfacción, la motivación y una manera de atender a ciertas necesidades que superan lo monetario. Aunque el debate es un poco contemporáneo, el salario emocional es un concepto muy amplio, el cual suele relacionarse con la parte más personal del trabajador, busca, por un lado, que este pueda sentirse cómodo y valorado en su lugar de trabajo, a tal punto, que opera como un conjunto de estímulos de orden positivo que refuerzan la conducta de manera favorable. Teniendo en cuenta esta perspectiva acerca del tema, es importante reconocer aquellas teorías que sirven como un marco referencial y dan cuenta de algunos aspectos abarcados y además transversales al momento de abordar el salario emocional, como por ejemplo lo son las teorías de las necesidades y la motivación, debido a que estas dos categorías forman parte de los factores para tener en cuenta si se desea comenzar a tener nociones acerca de la compensación salarial cualitativa para proyectar su incorporación a mediano o largo plazo una compensación salarial enfocada en lo emocional. Puig et al. (2012) han encontrado que existen diferentes enfoques de las necesidades de las personas, de acuerdo con perspectivas sociológicas, antropológicas, psicológicas y humanistas, las cuales surgen desde abordajes como el universalista y el relativista. Ejemplo de ello, son las necesidades vistas como una

carencia (sociología), un valor simbólico (antropología), una acción en lo social (funcionalismo), un proceso (relativismo) y como un impulso (humanismo psicológico). Esta última, la relacionado con lo psicológico. No obstante, las necesidades de un trabajador en una empresa también están en las relaciones interpersonales, el ambiente laboral, la necesidad de equilibrio entre el trabajo y familia, no únicamente debe suplir las relacionadas con el crecimiento y el desarrollo de su talento. Por tal motivo, se podría concluir, que el ser humano requiere del desarrollo y alimentación de muchos factores, que se llegan a complementar, por la naturaleza integra de este, si bien, lo fisiológico es indispensable, se hace necesario el afecto, las relaciones, el crecimiento, la seguridad, y más en un contexto tan exigente como lo es el contemporáneo con el capitalismo. Además del abordaje humanista, se encuentran otras teorías, según Naranjo Pereira (2009) mencionando a Santrock (2002), existen otras dos, la conductista y la cognitiva. Por un lado, la conductual refiere al sistema de recompensas y castigos, las cuales resultan ser elementales para impulsar y afectar la conducta deseada de una persona e intervienen por tal motivo en la motivación. Como se puede asumir, se habla por consiguiente, de estímulos positivos y negativos que dirigen el comportamiento de por ejemplo, los trabajadores, los cuales suelen tener una reacción muy favorable en cuanto a su desempeño al estar expuestos a recompensas, a incentivos que les tragan consigo beneficios, por eso, dependiendo al tipo de estímulo que reciba, va a depender la manera en cómo se pueda desempeñar en su lugar de trabajo, inclusive, por medio de estos refuerzos, se puede modificar la conducta y lograr un desempeño deseado (Naranjo Pereira, 2009).

Desde lo cognitivo, se centra más en el pensamiento de la persona, que se ha demostrado tiene un lugar definitivo, la parte cognitiva y los procesos que integra, son los encargados de recibir y procesar la información del entorno e integrarla a otros sistemas, también se encarga de regular la conducta. Vroom (1964) encontró que las personas se movilizan por medio de tres principales factores, la valencia, la expectativa y lo instrumental, de ahí nace su propuesta teoría de las expectativas (Naranjo Pereira, 2009). Melo et al. (2015) mencionan que este autor se motiva a partir de los objetivos que establezca, los deseos, las relaciones en cuanto a productividad individual y la capacidad de influencia sobre sí mismo, teniendo además como factor transversal a las expectativas y las recompensas. La teoría de Vroom, indica también, la importancia de la relación entre el esfuerzo de la persona, el desempeño, la recompensa, y las metas, variables indispensables en la motivación, estas tres variables implican a las categorías de expectativas, instrumentalidad y valencias, en la primera, está la percepción de la probabilidad para el esfuerzo, en la segunda, la capacidad de ejecución de acciones o actividades y la última, el grado de recompensas relacionadas con la satisfacción de necesidades (Vázquez-Moctezuma, 2014; Veytia y Contreras, 2019).

5.2. Marco conceptual

El salario emocional

De acuerdo con el Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones (MINTIC, 2016), en muchas organizaciones solía considerarse como un factor determinante al ingreso monetario en el trabajo, no obstante, la aparición del salario emocional ha logrado posicionarse como un factor que incide en categorías como la satisfacción y estabilidad laboral. El salario emocional es clasificado como un nuevo concepto que tenido algunas variaciones en los últimos años. Este tipo salario, que puede reconocerse como cualitativo, persigue como objetivo el bienestar y equilibrio entre lo laboral y extralaboral. Distintos estudios como los de Gil Vera et al. (2019), Augusto Reis et al. (2018), Peñalver (2018) y Romano (2015) han demostrado que, si bien lo monetaria sigue siendo lo más importante y motivador en una empresa, también han comenzado a ser muy valorados los beneficios relacionados con la flexibilidad horaria, el teletrabajo, la posibilidad de crecimiento profesional en la empresa, las capacitaciones y formaciones, que son componentes del salario emocional. MinTIC (2016) enfatiza en que las organizaciones que han incorporado estos beneficios, los trabajadores se han visto más comprometidos, al ver que la empresa se preocupa por la calidad de vida, además, de que calidad de vida en el trabajo es determinante para el alcance de objetivos, el rendimiento, garantiza la productividad (Gómez Vélez, 2010).

Para Augusto et al. (2018) y McKee (2017), afirman que lo financiero ya no es un determinante de fuerza en el trabajo, sí es un factor motivador, pero las compensaciones

no materiales han ido posicionándose, estos autores comparten que varias empresas que han integrado este concepto han tenido resultados realmente buenos y han podido generar satisfacción en su personal, partiendo de un reconocimiento de necesidades, como por ejemplo el desarrollo de carrera del trabajador, entre otros. Augusto et al. (2018), en su investigación, logró identificar algunos elementos implicados en la motivación del trabajador, especialmente los que inciden en la lealtad y compromiso, el salario monetario, tiene un lugar primordial, pero, encontraron que un porcentaje alto de trabajadores valoraba todo aquello que se le brindaba más allá del dinero.

Cordero et al. (2022) referenciando a González (2017), Del prado (2018) y Saldívar (2020) menciona que el salario emocional está compuesto por cinco elementos:

Tabla 3. *Componentes del salario emocional*

Componente	Características
Las oportunidades para el desarrollo	Tiene que ver con la capacitación, la formación, el aprendizaje, etc., es decir, todas esas acciones que están encaminadas en el crecimiento del trabajador, en el desarrollo de competencias y habilidades que le permitan avanzar. El plan carrera en las empresas es un ejemplo.
El balance de vida trabajo	Incluye al trabajo flexible, a los beneficios de salud y todo aquello que ayude a que el trabajador tenga un equilibrio con su vida familiar. La recreación también es importante
Bienestar psicológico	Involucra la parte más individual del trabajador, por ejemplo, cuando se le reconocen sus capacidades o se le dota de autonomía para realizar su trabajo. Estos elementos también facilitan la identificación del trabajador con la empresa
Entorno de trabajo	Un adecuado clima caracterizado por el compañerismo, donde se promueva el trabajo en equipo.
Cultura laboral	Implican a la responsabilidad y ética de la organización.

Fuente: elaboración propia.

5.3. Marco legal

A continuación, se expone la normativa en Colombia relacionada con el tema de compensación salarial, empezando por lo dictaminado en la Constitución política de 1991, seguido de las leyes expedidas por el congreso y algunos artículos del código sustantivo del trabajo:

El **Artículo 25** de la constitución política de Colombia, refiere que todo ciudadano tiene derecho al trabajo en cualquiera de sus formas:

El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas (Constitución Política de Colombia [CP], 1991 art.25)

El **Artículo 43** de la Constitución política de Colombia, refiere que el estatuto del trabajo debe:

El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a

la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad. El estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales. Los convenios internacionales del trabajo debidamente ratificados hacen parte de la legislación interna. La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores (Constitución Política de Colombia [CP], 1991 art.43).

La **ley 50 de 1990** por medio del cual se reforma el código sustantivo del trabajo en sus artículos dictamina lo siguiente:

Artículo 1: El artículo 23 del código sustantivo del trabajo quedará así:

Artículo 23: Elementos esenciales:

1. Para que haya contrato de trabajo se requiere que concurren estos tres elementos esenciales:

a) La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo

b) La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato.

Todo ello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador en concordancia con los tratados o convenios internacionales que sobre derechos humanos relativos a la materia obliguen al país; y

c) Un salario como retribución del servicio. (Ley 50 de 1990).

2. Una vez reunidos los tres elementos de que trata este artículo, se entiende que existe contrato de trabajo y no deja de serlo por razón del nombre que se le dé ni de otras condiciones o modalidades que se le agreguen

El **Artículo 129** del código sustantivo del trabajo, acerca del salario en especie dictamina lo siguiente:

Constituye salario en especie toda aquella parte de la remuneración ordinaria y permanente que reciba el trabajador como contraprestación directa del servicio, tales como alimentación, habitación o vestuario que el {empleador} suministra al trabajador o a su familia, salvo la estipulación prevista en el artículo 15 de esta ley.

El salario en especie debe valorarse expresamente en todo contrato de trabajo. A falta de estipulación o de acuerdo sobre su valor real se estimará pericialmente, sin que pueda llegar a constituir y conformar más del cincuenta por ciento (50%) de la totalidad del salario.

No obstante, cuando un trabajador devengue el salario mínimo legal, el valor por el concepto de salario en especie no podrá exceder del treinta por ciento (30%) (Código sustantivo del trabajo [CST], 2012).

El **Artículo 127** del código sustantivo del trabajo acerca de la compensación salarial define:

Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino 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, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones (Código sustantivo del trabajo [CST], 2012).

6. Diseño Metodológico

Tipo de investigación

Es un estudio no experimental de corte transversal, es decir, el fenómeno fue abordado en un determinado tiempo y espacio, pues se consideró lo transversal por la practicidad que implica en términos empíricos. Por otra parte, en cuanto al alcance, es una investigación exploratoria y descriptiva, pues tiene como objetivo acercarse a la problemática y tema de interés con fines descriptivos, busca poder caracterizar el estado del salario emocional en la organización de la elección, lo descriptivo permite identificar los rasgos más importantes por medio de un registro y recolección de la información no solo en términos numéricos (Rojas, 2015; Muñoz Aguirre, 2011). Se consideró lo exploratorio porque permite ahondar en la comprensión del fenómeno de estudio, es una manera de indagar de manera sistemática y organizada acerca de sus variables y la percepción de los trabajadores frente a la compensación salarial. como se indico , el alcance de la investigación es tipo descriptivo, por consiguiente el compromiso se limita únicamente a la parte diagnostica y de diseño de las estrategias, mas no en la implementación de estas en la empresa.

Diseño de la investigación

Es una investigación de enfoque cualitativo y cuantitativo, se eligió el diseño mixto porque permite el uso y aplicación de diferentes técnicas, instrumentos y maneras de analizar la información, lo cual se traduce en la posibilidad de una recolección muy completa y enriquecedora de los datos para dar alcance a los objetivos propuestos. Lo mixto permite que tanto el paradigma cualitativo como cuantitativo se complementen,

integrar las técnicas de ambos permite acercarse de manera más completa al tema de interés para al final poder realizar una síntesis nutrida de elementos significativos (Hernández et al., 2010, 2014).

Técnicas de recolección de la información

Se aplicó un instrumento en la modalidad de cuestionario mixto de valoración del salario emocional 2022 , el cual consta de 3 partes, la primera indaga sobre elementos contextuales de los participantes como sus datos sociodemográficos, la siguiente parte, es una escala tipo Likert del 1 al 5 compuesta por 6 preguntas o ítems, los cuales abordan temas como los beneficios diferenciadores, los beneficios adicionales a los exigidos por la ley, la retención del talento humano, el plan carrera, ambiente de trabajo y elementos que inciden en la motivación. Y, por último, se encuentra la sección de preguntas abiertas, que investiga acerca de las necesidades, las motivaciones y la relación entre trabajo y vida personal.

Técnicas de análisis de la información

Los datos recolectados a través del cuestionario, al ser de naturaleza mixta, implicó el uso de dos técnicas, por un lado, se sistematizaron y organizaron los datos a través del software estadístico IBM SPSS, para posteriormente realizar un análisis descriptivo teniendo en cuenta las medidas de tendencias central y la frecuencia. En cuanto las preguntas abiertas, estas constituyen el material a ser analizado de manera cualitativa, a través de un análisis de contenido gestionado por medio de una matriz temática categorial Población trabajadores del centro recreacional

7. Desarrollo de la Investigación

7.1. Capítulo I

Identificar las necesidades en relación con la compensación salarial cualitativa (salario emocional) en un centro de servicios recreativos del Valle del Cauca

A continuación, el presente capítulo da cuenta del desarrollo del primer objetivo de investigación, el cual corresponde a describir la compensación salarial emocional en un centro de servicios recreativos. Por consiguiente, las siguientes tablas y figuras dan cuenta de los resultados obtenidos a través de la aplicación de un cuestionario de carácter mixto, el cual fue suministrado a 23 trabajadores y cuenta además con una escala tipo Likert y una sección de preguntas abiertas. De igual manera, es importante dar a conocer las características sociodemográficas de los participantes como una forma de contextualización de la realidad de los trabajadores en la organización.

Tabla 4. Datos sociodemográficos de los participantes

Datos sociodemográficos	
Sexo de los participantes	
Hombre	39.1%
Mujer	60.8%
Edad	
Entre los 18 a 28 años	39.1%
Entre los 29 a 38 años	39.1%
Entre los 39 a 48 años	17.3%
Entre los 49 a 58 años	4.3%
Estrato socioeconómico	
Estrato 1	30.4%
Estrato 2	60.8%
Estrato 3	8.7%
Nivel de escolaridad	
Primaria	0%
Secundaria	6.2%
Técnica-Tecnológica	26.0%
Profesional	6.7%

Fuente: elaboración propia

Según los datos de la tabla, la mayoría de los participantes, es decir, más de la mitad, un 60.8% son mujeres, mientras que un porcentaje menos representativo, un 39.1% resultaron ser hombres. Esto se debe quizás a que la mayoría de los puestos de trabajo en el centro recreacional, guardan relación con oficios históricamente delegados a las mujeres, como lo son las tareas de cocina, el aseo en general y el servicio al cliente. De acuerdo con Amador et al. (2019), en Colombia este tipo de oficios en el trabajo es de los más comunes o frecuentes en la población de mujeres ocupadas, las tareas de cuidado y limpieza han sido una tendencia bastante marcada y, por ejemplo, la empresa de servicios recreacionales, es un caso que ilustra esta realidad e incluso, incurre en la acción de perpetuar este tipo de dinámicas de estigma en donde las mujeres no gozan de tantas opciones para acceder a un tipo de trabajo diferente a los mencionados. Sin embargo, no puede desconocerse, que el nivel socio educativo también tiene una

incidencia directa, en este caso, más de la mitad, un 65.2% cuenta únicamente con estudios hasta la secundaria, mientras que un 26% son técnicos o tecnólogos y solo una minoría, un 8.7% pudieron acceder a estudios de educación superior y son profesionales. El nivel de estudio tuvo estas características por las mismas condiciones y puestos de trabajo del personal participante, entre los que se encontraban un reducido número del área administrativa, área donde se requiere de formación técnica o profesional para poder ocupar algún cargo, sin embargo, para los oficios generales, la cocina y demás, el nivel de estudios requerido mínimo puede llegar a ser únicamente hasta la básica secundaria. Los datos sociodemográficos, dan cuenta de una realidad de desigualdad laboral y de género, que autoras como Guzmán et al. (2020), han expuesto, afirmando que es una problemática muy común y que trae consigo consecuencias desfavorables para las mujeres, las cuales incluso, encuentran un mayor número de barreras para iniciar o culminar sus estudios.

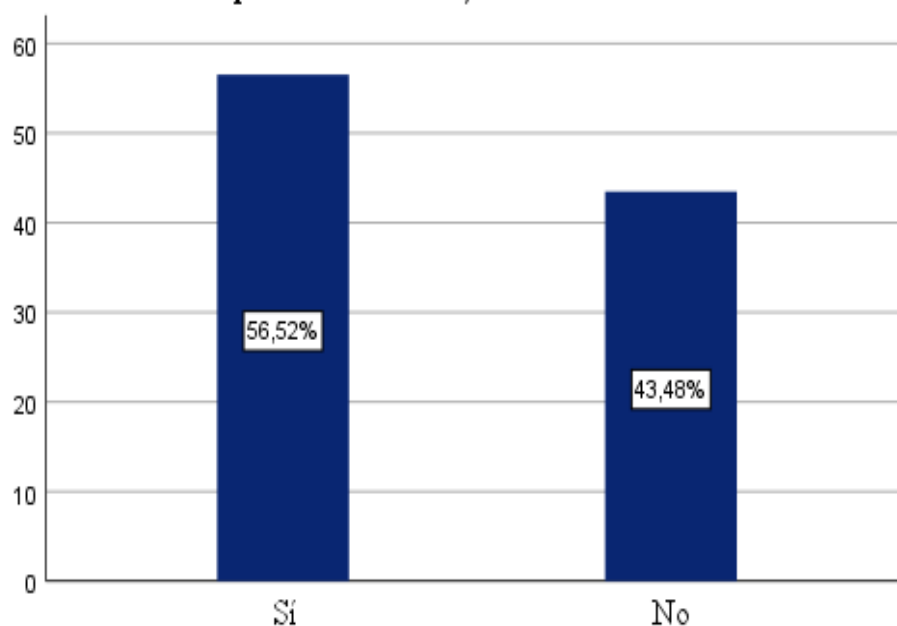
Y continuando con la información de la tabla 2, a la edad de los participantes, de acuerdo con la figura 5, destacan dos grupos etarios, el primero, con un 39.1% los jóvenes que se encuentran entre los 18 a 28 años, de igual manera, también con un 39.1% están los adultos entre los 29 a 38 años, le siguen el grupo de mediana edad, con un 17.39% personas entre los 39 a 48 años y en una pequeña proporción, con un 4.3% están el grupo de los 49 a los 58 años. Las edades características de los participantes, en su mayoría se ubican entre los jóvenes y los adultos jóvenes, esto se debe por las mismas exigencias de las tareas, especialmente las relacionadas con servicios generales y servicio al cliente, cargos que requieren de bastante dinamismo, fuerza y mucha movilidad, pues con el pasar de los años, la condición física se puede ir deteriorando,

por consiguiente, se podría decir, que es una de las principales razones por las cuales el grupo etario con más de 50 años, es tan reducido en la empresa.. en relación con el estrato socioeconómico, la mayor parte de los participantes, es decir, un 60.6% pertenecen al estrato 2, más de la mitad. Mientras que, por otro lado, el 30.4% pertenecen al estrato 1 y solo un 8.7% al estrato 3.

Ahora bien, los siguientes párrafos, describen cómo es la compensación salarial relacionada con el salario emocional, para ello, en un primer momento, se les interrogó a los trabajadores acerca de los beneficios adicionales a la compensación monetaria que recibían. La siguiente gráfica, da cuenta del promedio de las tendencias de las respuestas:

Figura 2. *Beneficios diferentes a la compensación salarial*

¿Además de la compensación salarial, usted recibe otros beneficios?



Fuente: elaboración propia.

Al preguntar a los participantes sobre otros beneficios diferentes a la compensación salarial, entre los cuales se podrán encontrar incentivos que no estuviesen ligados únicamente a cuestiones monetarias, como permisos, flexibilidad, servicios recreacionales, entre otros; la percepción de los trabajadores estuvo dividida, pues según la figura 6, un 56.2% afirmó que reciben otros beneficios en la organización diferentes al salario, mientras que un 43.48% manifestó que no recibían dichos beneficios. A pesar de que algunos no perciben los beneficios en el trabajo, el mayor porcentaje de los participantes sí estuvo de acuerdo en que la organización les ofrece otros incentivos adicionales a los ingresos, esto arroja un panorama medianamente favorable, debido a que se está teniendo una noción de que la empresa ha implementado algunos elementos propios del salario emocional. Los resultados arrojan una noción de posturas desiguales por parte de los participantes, se podría afirmar que en la organización no existe una claridad acerca de los beneficios en pro del bienestar de los trabajadores, para la mayoría de ellos no son evidentes, esto además habla de una insuficiencia en cuanto a las acciones encaminadas en promover un entorno laboral que les procure y les brinde condiciones laborales adecuadas a las nuevas demandas del entorno, lo que puede afectar la percepción acerca del trabajo e incidir de manera negativa en la productividad, sin embargo, en la empresa aún no se han visto afectaciones en el rendimiento de los trabajadores. Pero, es pertinente mencionar, según lo señalado por Arbeláez Ochoa (2021), existen unas variables a las cuales hay que prestarles atención en las organizaciones, y son las necesidades de carácter afectivo y emocional, las cuales, aunque guardan relación con la estabilidad que brinda el ingreso económico derivado del salario, este no es suficiente. El salario emocional, va más allá

de la estabilidad, y este implica brindarle al trabajador beneficios de tipo extrasalarial como permisos, capacitaciones, un espacio cómodo y ameno para laboral, reconocimientos, entre otros.

Compensación salarial emocional

Tabla 2. *Promedios escala de compensación salarial emocional*

Ítem de la escala	Promedio
¿Los beneficios que usted recibe adicionalmente al salario satisface sus necesidades y expectativas	2.7
¿Encuentra usted en estos beneficios diferenciadores que motive la permanencia actual en su puesto de trabajo?	2.7
¿La empresa le aporta beneficios que superan las exigencias mínimas de la ley contribuyendo de esta manera a la retención del talento humano?	2.8
¿La empresa en la que usted labora le ofrece un plan de carrera que le permitan proyectarse en ella a largo plazo?	2.4
¿La empresa en la que usted labora fomenta un buen ambiente laboral, contribuyendo de esta manera con la retención del talento humano?	3.7
¿La empresa le provee elementos que le motiven a realizar el trabajo?	3.2

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la tabla , al indagar por los elementos del salario emocional, como los beneficios adicionales al ingreso monetario, el promedio o la media de respuestas en el ítem relacionado con la satisfacción de necesidades y expectativas, en una escala del 1 al 5, donde 1 correspondía a estar muy en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 una postura neutral, 4 a de acuerdo y 5 a muy de acuerdo; en los participantes, la media fue de 2.78, es decir, osciló entre una posición de neutralidad más inclinado a lo desfavorable, es decir, los beneficios recibidos no cumplen con lo que ellos esperan, similar ocurre con la media de las respuestas relacionadas a los beneficios para el incremento de la

motivación y de la retención de talento humano, los cuales estuvieron oscilando entre 2 y 3. Sin embargo, es pertinente destacar, de acuerdo con el promedio de respuesta del ítem ¿La empresa en la que usted labora fomenta un buen ambiente laboral, contribuyendo de esta manera con la retención del talento humano?, que fue de 3.74, muy cercana al 4, el cual es un rango más inclinado a la favorabilidad, es decir, se cuenta en la empresa con un buen ambiente laboral, lo cual puede beneficiar de manera positiva para la retención del personal. Los resultados de la tabla, dan cuenta de una percepción con tendencia de no favorabilidad con relación a los elementos que hacen parte de la categoría de salario emocional, que cabe mencionar, puede ser definido como una herramienta de gestión para motivar al personal y como una categoría de tipo intangible, es decir, no material, que se propone para motivar al empleado para general una respuesta de carácter positivo, la cual se vería reflejado en la manera en cómo ejecuta su trabajo, el salario emocional procura el bienestar, la flexibilidad y el apoyo para estos (Gómez, 2013; Rocco, 2009).

Por ejemplo, al indagar acerca de los beneficios adicionales con relación a las necesidades y expectativa, la tendencia de las respuestas se inclinó hacia el lado negativo, es decir, muchos trabajadores no estuvieron de acuerdo en afirmar que los beneficios recibidos se adecuan a su realidad, contexto e incluso, necesidades verdaderas. pues la mayoría de las respuestas se inclinan a lo negativo, a manifestar que en la empresa no se están implementando beneficios contextualizados y adecuados a la realidad laboral y personal de los trabajadores, en figuras anteriores, se reconoció que sí existen, sin embargo, las respuestas de esta figura muestran que podrían no ser suficientes o los trabajadores esperan un poco más de preocupación o interés por parte

de la organización. Se podría afirmar, que la empresa ya cuenta con la iniciativa y lo recomendable es que tenga una mejor cercanía a la percepción y puntos de vista del personal, para de esa manera, integrar los beneficios correctos y que estos puedan percibir de manera favorable que cumplen con sus necesidades, lo que se podría ver reflejado en un mejor desempeño y un incremento en el sentido de pertenencia.

Sin embargo, más allá del ingreso económico, el trabajador al ser individuo con vida familiar, personal, social, etc., necesita lograr un equilibrio entre las diferentes dimensiones de su realidad, es decir, tienen una vida más allá de lo laboral, por lo tanto, la empresa debe ofrecer determinados beneficios e incentivos que procuren su bienestar, especialmente, que aporten a su crecimiento personal, al cuidado de su salud no solamente a nivel físico sino además psicológico, por lo tanto, incentivos no monetarios como el reconocimiento, la flexibilidad, la recreación, el tiempo en familia, se convierten en aspectos que la empresa debe de tener en cuenta si busca el bienestar del empleado y que este sobre todo, se sienta motivado, al respecto la mayor parte de las respuestas en relación con los beneficios adicionales y la motivación, oscilaron en un polo negativo, es decir, la mayoría de las respuestas afirmaron estar en desacuerdo al manifestar en que la empresa se promueven elementos que les motiven a trabajar, aunque, merece la pena mencionar nuevamente, que la empresa ha implementado algunos elementos beneficiosos, pero siguen siendo insuficientes para lograr una satisfacción generalizada en los trabajadores que promueva la motivación para laborar.

Por otra parte, en el cuestionario se indagó por los beneficios que ofrece la empresa, la tabla 3 muestra en orden de importancia los elementos beneficiosos que

realmente ha venido implementado la empresa a partir de la percepción de los participantes.

Tabla 3. *Beneficios adicionales de los trabajadores*

Variable	Respuesta	
Beneficios Horario flexible	20	18.3%
Parqueadero	19	17.4%
Animales en el lugar de trabajo	16	14.7%
Comida y snacks	16	14.7%
Capacitación de competencias laborales	16	14.7%
Buen ambiente laboral	9	8.3%
Viaje por cumplimiento de objetivos	2	1.8%
Otorgar día libre por cumpleaños	2	1.8%
Seguro de vida	3	2.8%
Auxilio educativo para el núcleo familiar	2	1.8%
Reconocimiento al empleado del mes	2	1.8%
Planes de ahorro con subsidios u/o aportes a la empresa	1	0.9%
Estímulos por puntualidad	1	0.9%
Total	109	100%

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la tabla 2, la mayoría de los participantes, resaltan y están de acuerdo en que la empresa les dota de 5 principales beneficios diferentes a lo exigido en la ley y los ingresos monetarios (pago), por un lado afirmaron que cuentan con un horario flexible (18%), con parqueadero gratis para sus vehículos de movilidad (17.4%), cuenta con animales en el lugar del trabajo (14.7%), lo cual al parecer consideran beneficioso y resaltan la mayoría, también manifestaron que la empresa les dota de comida y snacks (14.7%) y que fomentan la preparación y el desarrollo a través de capacitación en competencias laborales (14.7%). Por otro lado, también destaca el buen ambiente laboral

bajo el que laboran (8.3%). Sin embargo, hay algunos beneficios que existen en la empresa pero no son de acceso para todos los trabajadores, únicamente se destinan a determinados cargos, estos son los viajes por cumplimiento de objetivos (1.8%), días libre por motivo de celebración de cumpleaños (1.8%), auxilios educativos para la familia (1.8%), Planes de ahorro con subsidios u/o aportes a la empresa (0.9%), es decir, estos últimos elemento son exclusivos, sin embargo, si llegasen a implementarse o cubrir a más personal, seguramente traería una mejor percepción por parte de los trabajadores y un incremento en la motivación. Lo anterior, pone en evidencia, que los trabajadores cuentan con unos mínimos de elementos que forman parte del salario emocional, pero que no implica que sea del todo adecuados y mucho menos, que les brinden satisfacción o les motiven, básicamente, la empresa atiende a cuestiones relacionadas con lo estipulado en las normativas, por decirlo en otras palabras, cumple con lo mínimo exigido por la ley con relación al trabajo decente, que ha sido promovido por organizaciones y autoridades internacionales como la OIT (2014).

Para concluir y teniendo en cuenta los resultados del cuestionario, se puede evidenciar que la empresa cuenta con potencial para implementar el salario emocional, pues de manera incipiente, le brinda a los trabajadores algunos beneficios adicionales, los cuales no son percibidos de una manera favorable por cuestiones de insuficiencia, es una organización que no tiene claridad acerca de esta nueva tendencia, y por consiguiente, no cuenta con un adecuado modelo de compensación salarial relacionado con lo afectivo y emocional del trabajador. Básicamente, para la empresa, el salario emocional se reduce a brindar horarios flexibles, parqueadero gratis, snacks y comida y

capacitaciones, elementos que la mayoría de los trabajadores afirmaron tener en el lugar donde laboran.

7.2. Capítulo II

Determinar el tipo de la compensación salarial cualitativa (salario emocional) que se ajuste con los recursos de un centro de servicios recreativos del Valle del Cauca

Para identificar las necesidades de los trabajadores relacionadas con el salario emocional, el cuestionario que se aplicó contaba con un apartado de pregunta abierta, el cual debían responder con sus propias palabras a los siguientes interrogantes, ¿cómo podría la empresa contribuir en su bienestar personal y/o familiar? y ¿el trabajo le permite a usted armonía en la vida familiar, por qué? A continuación, la siguiente tabla, recoge las principales afirmaciones o expresiones al respecto, las cuales dan cuenta de lo que realmente sugieren necesitan los trabajadores.

Tabla 4. *Necesidades y problemáticas de los trabajadores*

Matriz de categorías	Necesidades de los trabajadores	Problemáticas equilibrio vida laboral- vida personal.
	Ayudas para el estudio de núcleo familiar	Tener que llevar trabajo a la casa
	Con facilidades para préstamos o estudios	Horarios extensos para algunos trabajadores
	Comprensión temas familiares como citas médicas, reuniones o demás	Poco tiempo para compartir en familia
	Con talleres didácticos para los hijos	

Fuente: elaboración propia

La mayoría de los trabajadores coincidió en que una de las principales necesidades tenía relación con el ámbito familiar, específicamente en lo relacionado con ayudas para que sus estos pudiesen llevar a cabo sus estudios o recibir una formación

adecuada, lo cual tiene sentido, pues un número significativo de los participantes son padres de familia, por consiguiente, una preocupación constante es el tema de la educación de sus hijos, lo cual han considerado como una dimensión a la cual la organización podría aportar además del salario monetario. Y es que, además. Algunos trabajadores desean crecer a nivel profesional, por tal razón, afirman que les vendría bien una ayuda o facilidades para formarse ya sea a nivel técnico o profesional, la cual puede presentarse a través de préstamos y también, de horarios flexibles que les permitan asistir a los centros de formación a tomar sus clases. Estas ayudas que sugieren forman parte de los componentes del salario emocional, especialmente los que tienen que ver con el factor del desarrollo profesional y el conocido plan carrera, este factor, es definido por Gómez (2011), como el esfuerzo que hace la empresa para incidir en el crecimiento de los trabajadores por medio del aprendizaje y capacitación, lo cual para muchos trabajadores resultaría siendo una iniciativa que mejoraría su calidad de vida. Cabe recordar, que dentro de la pirámide de necesidades humanas propuesta por Maslow hay un par que refieren a la autorrealización y la estima, lo que significa que el trabajador necesita tener un estatus, reconocimiento, y crecimiento, no únicamente en cuestiones de dinero, las personas necesitan superarse, salir adelante y ganar seguridad (Sergueyevna y Mosher, 2013; Espinoza y Toscano, 2020).

Entre otras necesidades, se encontró la comprensión por parte de la empresa en cuanto a asuntos familiares que le exigen al trabajador ausentarse del lugar de trabajo, en palabras de uno de los participantes, P8: *“Entendiendo temas familiares como citas médicas, reuniones o demás”*. Esto le dice a la organización que primero, no están siendo flexibles en cuanto los permisos de trabajo necesarios, pues como se señaló en el párrafo

anterior, muchos de ellos son padres y madres de familia, los cuales necesitan de ciertos espacios para atender responsabilidades que incluso, se pueden llegar a presentar de manera abrupta y sin planearse, ejemplo de ello, alguna emergencia en el colegio, accidente o enfermedad. Los participantes compartieron expresiones como: P1 *“Pocas veces, porque me queda poco tiempo para pasar con mi familia”* o P7: *“Tengo que llevar el trabajo a casa”*. Varios autores mencionan que uno de los principales elementos del salario emocional, tiene que ver con facilitación ya sea de espacios o recursos no tangibles para que el trabajador pueda lograr un equilibrio entre el trabajo y la familia (Guzmán Lovera, 2018). Y es que en las afirmaciones de los trabajadores se encontró que una de las principales problemáticas tiene que ver con el equilibrio entre vida laboral y personal, esto porque muchas veces tienen que llevar el trabajo a la casa, se les asigna horarios muy extensos, lo que termina afectando el tiempo para compartir en familia, el cual es limitado. El tiempo en familiar tiene que ser una de las necesidades que tienen que empezar a comprender la empresa, si busca el bienestar del trabajador y añadir un valor extra que retenga el personal, pues se ha demostrado que el limitado tiempo en familia por cuestiones de trabajo, a veces es una razón por la cual algunos abandonan su lugar de trabajo, debido a que los horarios extendidos y la falta de flexibilidad, no solo afecta físicamente al trabajador, sino que afecta además, su vida afectiva y relaciones interpersonales, las cuales son claves, y se reconocen como unas necesidades de relevancia para la vida del individuo, el cual busca la tranquilidad y la seguridad en muchos aspectos de su vida además del trabajo (Gómez, 2011).

Se podría resumir, que hay dos principales necesidades, la de crecimiento, desarrollo y formación para ellos mismos y su núcleo familiar, pues las ayudas en la

empresa con relación son inexistentes y la del equilibrio entre trabajo-familiar, los trabajadores reclaman tiempo y espacio. Esto da a entender también que la familiar resulta ser un factor determinante y de vital importancia, que resulta también ser una motivación, muchos de ellos, laboran para recibir un sustento económico y brindarles bienestar, pues consideran que el hecho de trabajar como empleados les brinda estabilidad y seguridad, sin embargo, les mejoraría su calidad de vida, recibir otro tipo de beneficios adicionales a lo establecido por la ley. La organización, por lo tanto, tiene un factor al cual debería comenzarle a prestar atención y ubicar como un punto de partida para la implementación del salario emocional.

7.3. Capítulo III

Estrategias de compensación salarial cualitativa (salario emocional) adaptadas a la estructura de un centro de servicios recreativos del Valle del Cauca

Estrategias del salario emocional en un centro de servicios recreativos

Tabla 5. Estrategia I

Estrategia: Espacios recreativos para compartir con la familia						
Factor del Salario emocional	Objetivo	Táctica	Recursos	Responsable	Indicador	Meta
Familiar	Desarrollar actividades de esparcimiento y recreativas dirigidas a los trabajadores y la familia	Jornadas de integración familiar: La empresa podría implementar jornadas de integración familiar, las cuales deben contar con actividades de tipo recreacional, para que los trabajadores puedan tener un espacio ameno para compartir en familia.	Transporte Espacio físico (centro recreacional) Recreacionista Refrigerios	Recursos humanos Gerencia general	2 jornadas de integración realizadas en el año	Asistencia del 90% de los trabajadores a las jornadas de integración

Tabla 6. Estrategia II

Estrategia: Incentivo por buen desempeño						
Factor del Salario emocional	Objetivo	Táctica	Recursos	Responsable	Indicador	Meta
Familiar	Establecer un incentivo por buen desempeño para beneficiar al trabajador en cuanto a permisos, flexibilidad horaria, cambio de turnos, etc.	La empresa a través del seguimiento de desempeño puede identificar a los trabajadores con mejores rendimientos, a estos de manera mensual, le puede ofrecer la opción de acceder al incentivo de flexibilidad horaria, el cual le permitiría escoger entre: Permiso en horario laboral <ul style="list-style-type: none"> • Cambiar de turno por una semana • Salir más temprano un día 	Plantilla de seguimiento Horas extras para reemplazo	Recursos humanos Gerencia general Supervisores de área	6 incentivos repartidos en 3 meses	Establecimiento de incentivos en la política empresarial y presupuesto del año entrante

Tabla 7. Estrategia III

Estrategia: orientación y consejería familiar						
Factor del Salario emocional	Objetivo	Táctica	Recursos	Responsable	Indicador	Meta
Familiar	Implementar espacios para que los trabajadores y su familiar puedan ser orientados frente a problemáticas derivadas de la convivencia, especialmente las relacionadas con el poco tiempo que tiene el trabajador para compartir con ellos.	Por medio de la vinculación de un profesional en psicología o terapeuta ocupacional, debe planear espacios con actividades centradas en aquellas familias que presenten problemas de convivencia. Estos espacios pueden llevarse a cabo cada 15 días en los cuales se busca orientar y aconsejar, brindando herramientas para gestionar las relaciones interpersonales.	Espacio físico Psicólogo Equipos de computación Proyector	Recursos humanos Gerente general Supervisores Gerencia general	4 actividades de orientación cada mes	Asistencia del 50% de las familias a estos espacios

Tabla 8. Estrategia IV

Estrategia: implementar Incentivos para promover la formación profesional						
Factor del Salario emocional	Objetivo	Táctica	Recursos	Responsable	Indicador	Meta
Familiar	Establecer un incentivo por buen desempeño para beneficiar al trabajador con un ingreso extra destinado al pago de educación de los hijos.	La empresa deberá implementar un fondo para ayudas educativas destinadas a las familias de los trabajadores, las cuales serán otorgadas de acuerdo con el desempeño del trabajador. Los más destacados pueden recibir una ayuda parcial o completa para pagar la matrícula o recibir materiales, uniformes, etc.	10.000.000 repartidos en concepto de uniformes, útiles escolares, o cubrimiento parcial de matriculas	Gerencia general Área financiera Recursos humanos	10 incentivos repartidos en el primer semestre del año	40% de familias de los trabajadores beneficiados por incentivos a educación

Tabla 9. Estrategia V

Estrategia: Becas para formación técnica o profesional						
Factor del Salario emocional	Objetivo	Táctica	Recursos	Responsable	Indicador	Meta
Desarrollo personal	Establecer un incentivo por educación para promover la carrera y formación del trabajador	La empresa deberá implementar un fondo para brindar becas completas o parciales a aquellos trabajadores que se encuentren matriculados y activos en algún programa de formación (instituto o universidad).	10.000.000 por concepto de matriculas	Gerencia general Área financiera Recursos humanos	2 becas en el primer semestre del año	Establecimiento de becas para formación en la política empresarial y presupuesto del año entrante

Tabla 10. Estrategia VI

Estrategia: Plan carrera						
Factor del Salario emocional	Objetivo	Táctica	Recursos	Responsable	Indicador	Meta
Desarrollo personal	Establecer una serie de incentivos para aquellos trabajadores que tengan la posibilidad de ascenso a un mejor cargo.	La empresa por medio de incentivos como: <ul style="list-style-type: none"> • Becas para formación • Horarios flexibles • Dotación de equipos tecnológicos • Seguimientos orientados por profesionales 	Becas parciales Horas extras 2 computadores 2 tabletas	Gerente general Recursos humanos Área financiera Supervisores	4 trabajadores en plan carrera por año	Implementación del plan carrera en un 50% para el segundo semestre del 2023

		Podrá beneficiar para que aquellos trabajadores con potencial puedan recibir formación adecuada y cambiar a un mejor puesto dentro de la organización.				
--	--	--	--	--	--	--

Tabla 11. Estrategia VIII

Estrategia: Becas para formación técnica o profesional						
Factor del Salario emocional	Objetivo	Táctica	Recursos	Responsable	Indicador	Meta
Desarrollo personal	Establecer jornadas de encuentro en las instalaciones campestres de la empresa para comunicar acerca de los beneficios	Jornadas de socialización para que los trabajadores reconozcan no solo sus responsabilidades sino también los beneficios e incentivos adicionales al ingreso monetario. La empresa debe organizar eventos de integración con un componente recreativo (para mayor confort), para informar a la comunidad de la empresa, qué beneficios otorga y cuáles son las principales responsabilidades como trabajador.	Espacio físico Tallerista Computador Proyector Refrigerios	Gerencia general Recursos humanos	2 jornadas de socialización por año	Asistencia del 90% de los trabajadores a las jornadas

8. Conclusiones

El salario emocional es definido como un conjunto de factores y beneficios la mayoría de las veces, no tangibles que una organización brinda a los empleados más allá de la asignación salarial monetaria, por esta razón, esta modalidad de compensación es catalogada como cualitativa. Este tipo de compensación ha venido posicionándose en el mercado de trabajo, como una variable de importante incidencia en la relación del empleado con la organización, además. El salario emocional ha cobrado relevancia por las mismas condiciones de este mercado, el cual se caracteriza por ser un entorno de muchos cambios, entre los que se encuentra, el hecho de reconocer que lo monetario, aunque es determinante en la motivación del trabajador, no es lo único que vincula, motiva o genera sentido de pertenencia en los empleados, sino que el ofrecer otro tipo de beneficios, logra una mejor satisfacción e incluso felicidad en el trabajo, estos están relacionados con el salario emocional, que se ha posicionado como una estrategia de retención de personal por parte de varias empresas. Puede afirmarse, por consiguiente, que la compensación salarial cualitativa es una tendencia en el ámbito laboral, pero, además, una necesidad (Cordero et al., 2022; Gil Vera et al., 2019). El presente proyecto se trazó como parte de los objetivos el identificar las necesidades del salario emocional, en donde se encontró a una empresa con potencial y posibles espacios para integrar de manera adecuada el salario emocional, pues le brinda a los trabajadores algunos beneficios, pero, no son suficientes, pues las principales necesidades estaba relacionadas con la carga laboral, la inflexibilidad para otorgar permisos o cambios de turno, la formación y desarrollo de carrera, es decir, no ha integrado con un adecuado modelo de compensación salarial relacionado con lo afectivo, emocional del trabajador.

En este caso, el salario emocional se reduce a brindar horarios flexibles, parqueadero gratis, snacks, comida y capacitaciones, elementos que la mayoría de los trabajadores afirmaron tener en el lugar donde laboran.

Otro objetivo consistía en la descripción de la compensación salarial, la percepción parte de los trabajadores no era muy favorable, estos manifestaron que la principal estaba vinculada con lo familiar, en ayudas e incentivos de educación o formación adecuada, lo cual tiene sentido, pues la mayoría de los trabajadores son cabeza de familia, por lo tanto, se preocupan por el tema de la educación de sus hijos, lo cual han considerado como una dimensión a la cual la empresa puede aportar. De igual manera, se detectó que algunos trabajadores necesitan crecer a nivel profesional, por tal razón, les vendría bien una ayuda o facilidades para formarse, lo cual puede presentarse a través de préstamos y también, de horarios flexibles que les permitan asistir a los centros de formación a tomar sus clases. Estas ayudas que sugieren forman parte de los componentes del salario emocional, especialmente los que tienen que ver con el factor del desarrollo profesional vinculados con los esfuerzos que hace la empresa para incidir en el crecimiento de los trabajadores por medio del aprendizaje y capacitación, lo cual para muchos trabajadores resultaría siendo una iniciativa que mejoraría su calidad de vida (Gómez, 2011).

Al realizar este abordaje de contexto en la empresa, se propusieron una serie de tácticas y estrategias enfocadas en dos factores principales, la familia además del desarrollo personal, donde se recomendó la implementación de espacios para compartir con la familia, al igual que los de orientación, consejería. Además, se recomendó la implementación de un fondo para apoyar la formación y desarrollo de carrera. Entre otras

estrategias, la estrategia de incentivos por buen desempeño relacionados con la flexibilidad horaria, dado que la flexibilidad le facilitaría la vida al trabajador, puesto que el poder tener un poco de intervención sobre los horarios, aportaría al logro del equilibrio entre el trabajo y las demás esferas de la vida, como lo puede ser la familia, el cual es uno de los aspectos que más se ven afectados por los largos turnos, y la rigidez en el horario laboral, por ejemplo, el trabajador algunas veces está ausente en reuniones escolares, citas médicas e incluso fechas especiales, es decir, se estaría afectando la relación con este componente además de restar el tiempo de calidad en familia. No solo es la familia la que se puede ver afectada por estas cuestiones, en la organización se identificaron empleados que están adelantando sus estudios de formación técnica o profesional, los horarios de la empresa a veces se cruzan con los de las universidades o institutos, sumado a ello, cuentan con poco tiempo para atender a sus obligaciones académicas, por consiguiente, se están encontrando con varios obstáculos para poder continuar con sus estudios, pero, una mejor distribución de los turnos y permitirles escogerlos, ayudaría de manera positiva para que puedan estar en ambos espacios de manera productiva.

9. Recomendaciones

A continuación, de acuerdo con la caracterización de las necesidades y las posibilidades de la organización, en la siguiente tabla se encuentran algunas recomendaciones finales:

Tabla 12. *Recomendaciones*

Componente de la compensación	Recomendación
Familia y trabajador	<p>La creación de un fondo de beneficios educativos para empleados y sus familias</p> <p>Actividades lúdico-deportivas que integren a la familia de los trabajadores, se pueden realizar en el mismo centro recreativo</p> <p>Orientación y consejería psicológica para el trabajador y su familia</p>
Flexibilidad horaria	<p>Implementar incentivos por buen desempeño relacionados con el poder elegir horarios y jornadas</p> <p>Establecer incentivos por buen desempeño para ser redimidos en permisos justificados</p>
Desarrollo del empleado	<p>Apoyar no solo monetariamente a aquellos que se encuentran adelantando sus estudios de formación técnica y</p>

profesional, brindarles condiciones para que puedan continuar con sus estudios, siendo más flexibles, reduciendo las cargas, etc.

Fuente: elaboración propia

Referencias Bibliográficas

Andrade, S.M. (2018). El salario emocional como organizador de representaciones sociales con la satisfacción. Una visión desde la crisis venezolana. *Ehquidad International Welfare Policies and Social Work Journal*, 9, 12-31
<https://revistas.proeditio.com/ehquidad/article/view/2276/2346>

Arana, J., Meilán, J., Gordillo, F., y Carro, J. (2010). Estrategias motivacionales y de aprendizaje para fomentar el consumo responsable desde la Escuela. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*, 13 (35), 19-39.

Augusto Reis, T., Rose, D., Canuto, T., y Graziano, G. (2018). Emotional salary as a strategy to retain talents. *Journal of humanities and social Science*, 23(1), 74-80.
<https://www.iosrjournals.org/iosr-jhss/papers/Vol.%2023%20Issue1/Version-3/H2301037480.pdf>

Becerra, L. (2019). Salario mínimo en Colombia es de los más bajos en comparación con otros de la región. *La República*. <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/salario-minimo-en-colombia-es-de-los-mas-bajos-en-comparacion-con-otros-de-la-region-2862119>

Castro-Molina, F.J. (2018). Abraham Maslow, las necesidades humanas y su relación con los cuidadores profesionales. *Cultura de los Cuidados* 22(52).
<http://dx.doi.org/10.14198/cuid.2018.52.09>

Código Sustantivo del Trabajo [CST]. (2012). Legis.

Cordero-Guzmán, D., Beltrán-Tenorio, N., y Bermeo-Pazmiño, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 132-149. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/38047/41998>

Congreso de la República de Colombia (28 de diciembre de 1990). Ley por la cual se introducen reformas al código sustantivo del Trabajo. DO. 39618.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=281>

Constitución Política de Colombia [CP]. (1991). Legis.

Del Prado, D. P. (2018). ¿Qué es el salario emocional?: hacia nuevas fórmulas de acción social empresarial. *Revista de información laboral*, (1), 235-254. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6363523>

Departamento Nacional de Estadística. (2022). Boletín técnico. Medición de empleo Informal y seguridad social. DANE. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_informalidad/bol_geih_informalidad_feb22_abr22.pdf

<https://pdfs.semanticscholar.org/bce2/5b83e03e9bd3c0947dd5e62027ed29a6ef48.pdf>

Espinoza Saldivar, A., y Toscano, J. (2020). Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento. *Nova Rua* 12 (20), 72-89. <https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/3768>

Fundación para le Educación Superior y el Desarrollo. (2017). *Salario emocional*. FEDESARROLLO, ACRIP. <https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/7.IML-Julio-2017-Web.pdf>

Gómez, C. (2011). *El salario emocional*. CESA. <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/291/BI47.pdf?sequence=6>

Gómez Vélez, M. (2010). Calidad de vida laboral en empleados temporales del Valle de Aburrá. *Revista Ciencias estratégicas*, 18(24), 225-236. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151316944005.pdf>

González, F. (2017). Qué es y cómo se paga el salario emocional. *Revista de Negocios del IEEM*, 80-81. <https://www.hacerempresa.uy/wp-content/uploads/2018/12/IEEM-agosto-RRHH.pdf>

Guzmán Lovera, R. (2018). *El salario emocional, una estrategia para incrementar la retención de talento humano en el sector asegurador*. (Trabajo de especialización, Universidad Militar Nueva Granada). Repositorio Unimilitar.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/18178/Guzm%C3%A1nLoveraRocioDelPilar2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.

La República (2019). Salario mínimo en Colombia es de los más bajos en comparación con otros de la región https://img.lalr.co/cms/2019/05/10092749/Alta_salariosMinimos_Pag141.jpg

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2016). Salario emocional vs. Salario económico. MINTIC <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/15712:Salario-emocional-vs-salario-economico#:~:text=El%20salario%20emocional%20significa%20brindar,en%20equilibrio%20con%20lo%20personal>

McKee, A. (2017). Por que Sabotamos a Felicidade? Harvard Business Review (1), 62-69.

Mejía Lozano, A., y Lozano Vargas, N. (2021). *Diseño de programa motivacional basado en el salario emocional*. (Trabajo de grado, Universidad Católica de Colombia). Repositorio Unicatolica. <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/26878/1/DISE%C3%91O%20DE%20PROGRAMA%20MOTIVACIONAL%20BASADO%20EN%20EL%20SALARIO%20EMOCIONAL.pdf>

Melo, C., Prieto, N., y Tarazona, Y. (2015). *Modelo de salario emocional para CARDIOCOLOMBIA S.A.S.* (Trabajo de especialización). Universidad Jorge Tadeo Lozano. Repositorio U Tadeo. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3392/MODELO%20DE%20SALARIO%20EMOCIONAL%20PARA%20CARDIOCOLOMBIA%20S.A.S%20.pdf?sequence=1>

Montalvo, O. (2018). *Salario emocional y rotación de personal en la empresa Consulting and Tax*. (Trabajo de grado, Universidad Central de Ecuador). <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/14520>

Moscovici, S. (1961). *El psicoanálisis, su imagen y su público*. Huemul.

Mosher Valle, E., & Sergueyevna Golovina, N. (2013). Teorías motivacionales desde la perspectiva de comportamiento del consumidor. *Negotium*, 9(26),5-18. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78228464001>

Muñoz Aguirre, N. (2011). El estudio exploratorio. Mi aproximación al mundo de la investigación cualitativa. *Investigación y Educación en Enfermería*, 29(3),492-499. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105222406019>

Naranjo Pereira, M. (2009). MOTIVACIÓN: PERSPECTIVAS TEÓRICAS Y ALGUNAS CONSIDERACIONES DE SU IMPORTANCIA EN EL ÁMBITO EDUCATIVO. *Revista Educación*, 33(2),153-170. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44012058010>

Organización Internacional del Trabajo. (2004). *¿Qué es el trabajo decente?* https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_LIM_653_SP/lang-es/index.htm

Organización Internacional del Trabajo. (2022). *Salarios*. <https://www.ilo.org/global/topics/wages/lang-es/index.htm>

Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Informe mundial sobre salarios 2020-2021*. OIT https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_762317.pdf

Pargas, L. (2011). Paisajes imaginarios del tiempo. Entre páramos y pueblos andinos de Venezuela. *Revista de Arquitectura*, 13, 13-22.

Peñalver, A. (2018). Nueve Tendencias sobre salario emocional no dinerario. *Capital Humano*, 31(330), 12–13.

Pomares Alfonso, J. (2008). Consideraciones conceptuales sobre motivación. *MediSur*, 6(1),57-62<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180020298009>

Puig Llobet, M., Sabater Mateu, P., & Rodríguez Ávila, N. (2012). NECESIDADES HUMANAS: EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO SEGÚN LA PERSPECTIVA SOCIAL. Aposta. *Revista de Ciencias Sociales*, (54),1-12. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495950250005>

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2021). *Informe Regional de Desarrollo Humano 2021: la paradoja de la desigualdad en Colombia*. <https://www.undp.org/es/colombia/informe-regional-de-desarrollo-humano-2021-la-paradoja-de-la-desigualdad-en-colombia#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20GINI%2C%20Colombia%20es,las%20pol%C3%ADticas%20de%20transferencias%20monetarias>

Portafolio. (2021). Las críticas de Fedesarrollo al aumento de 10,07 % del salario mínimo. Portafolio. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/salario-minimo-en-colombia-criticas-al-aumento-del-10-07-559617>

Puyal, F. (2006). El salario emocional, clave para reducir el estrés. Gestión práctica de riesgos laborales: *Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, 33, 44-47.

Quintero Arango, L., y Betancur Arias, J. (2021). *Factores para el diseño de políticas de salario emocional*. Fondo editorial Universidad Católica Luis Amigó. https://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/660_Factores_para_el_diseno_de_politicas_de_salario_emocional.pdf

Rocco, M. (2009). *Satisfacción laboral y salario emocional: una aproximación teórica* (Trabajo de grado, Universidad de Chile). http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco_m/pdfAmont/cs-rocco_m.pdf

Romano, A. (2015). The humanization of training in service delivery organizations. *Scientific e-journal of Management Sciences*, 30 (1), 6-13. <http://revistanegotium.org/pdf/30/art1.pdf>

Santrock, J. (2002). *Psicología de la educación*. Mc Graw-Hill.

Vázquez-Moctezuma, S. (2014). La motivación de los empleados en bibliotecas a través de la teoría de las expectativas. *Revista Infoacceso*, 2(1). <http://www.infoacceso.org/revistas/index.php/ri/article/view/9>

Vázquez Sellán, A. (2008). Maslow más allá de la psicología: influencias sobre las formas de pensar el cuidado. *Revista de historia de la psicología*, 29 (34), 269-27

Vásquez Forero, G. (2019). Salarios emocionales: Colombia es uno de los países con peor satisfacción laboral. *Plaza Capital*. <https://plazacapital.co/el-monedero/4036-salarios-emocionales-los-conoce>

Saldivar, A. K. (2020). Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *Nova Rua*, 12 (20). <https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/3768>

Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. Prentice- Hall.

Veytia Bucheli, M. G., & Contreras Cipriano, Y. (2018). Factores motivacionales para la investigación y los objetos virtuales de aprendizaje en estudiantes de maestría en Ciencias de la Educación. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, 9(18), 84 - 101. <https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.413>

Anexos



ENCUESTA SALARIO EMOCIONAL

Esta encuesta se realiza con el objetivo de detectar las necesidades en relación con la compensación salarial cualitativa (salario emocional de los trabajadores de un fondo médico)

Sociodemográfico

- Mujer
- Hombre
- Otro

Estrato socioeconómico**Edad**

- Entre 18 - 28
- Entre 29 - 38
- Entre 39- 48
- Entre 49 - 58
- Entre 59 - 68

¿Además de la compensación salarial usted recibe otros beneficios?

- No
- Sí

En las siguientes 7 preguntas marcar de 1 a 5 según los siguientes criterios; siendo.

- 1** Totalmente desacuerdo
- 2** Desacuerdo
- 3** Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- 4** De acuerdo
- 5** Totalmente de acuerdo

1 ¿Los beneficios que usted recibe adicionalmente al salario satisface sus necesidades y expectativas?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

2 ¿ Encuentra usted en estos beneficios, diferenciadores que motive la permanencia actual en su puesto de trabajo?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

3 ¿ La empresa le aporta beneficios que superan las exigencias mínimas de la ley contribuyendo de esta manera a la retención del talento humano ?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

4 ¿ La empresa en la que usted labora le ofrece un plan de carrera que le permitan proyectarse en ella a largo plazo ?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5 ¿ La empresa en la que usted labora fomenta un buen ambiente laboral contribuyendo de esta manera con la retención del talento humano ?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

6 ¿ La empresa le provee elementos que le motiven a realizar el trabajo ?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

7 A continuación, por favor marque los beneficios que actualmente ofrece la empresa

- Viaje por cumplimiento de objetivos
- Horario flexible
- Guardería por concepto de maternidad o paternidad
- Otorgar día libre por cumpleaños
- Parqueadero
- Animales en el lugar de trabajo
- Comida y snacks
- Auxilio de odontología
- Actividades junto a familiares
- Capacitación de competencias laborales
- Seguro de vida
- Buen ambiente laboral
- Gym,yoga u otras actividades físicas
- Planes de ahorro con subsidios u/o aportes a la empresa
- Acciones de la empresa
- Seguro exsequial
- Auxilio educativo para el núcleo familiar
- Trabajo remoto
- Reconocimiento al empleado del mes
- Estímulos por puntualidad

8 ¿Escriba por favor otros beneficios diferentes al listado anterior que existan dentro de la empresa los cuales usted considere altamente motivadores ?

Texto de respuesta larga

9 ¿ Como podría la empresa contribuir en su bienestar personal y/o familiar?

Texto de respuesta larga

10 ¿El trabajo le permite a usted armonía en la vida familiar, por qué?

Texto de respuesta larga

11 ¿ Qué le motiva a usted a continuar trabajando en esta empresa?

Texto de respuesta larga
