



UNIVERSIDAD EVANGÉLICA
DE EL SALVADOR

**Modelo de salario emocional y su influencia en la satisfacción y felicidad laboral de la
empresa EKars S.A de C.V**

**Informe de innovación para optar al grado de Master en
Administración de Recursos Humanos**

Asesora de contenido: MSc. Iris Machón

Asesor metodológico: MSc. Noé Samael Rivera Leiva

Integrantes

Beltrán Funes, Manuel Armando

González Sibrian, Lily Beatriz

Guardado Guardado, Silvia Odena

San Salvador, 30 de mayo de 2020

Contenido

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
LA NECESIDAD DE INNOVAR.....	2
A. Estado anterior	2
B. Justificación.	9
C. Fundamentación Teórica.....	13
1. El valor del talento humano en la historia	13
2. Teoría de la jerarquización de necesidades de Maslow	14
3. Teoría del factor Dual de Herzberg	15
4. Teoría de McClellan	15
5. Teoría del aprendizaje o de reforzamiento de Skinner	16
6. Teoría de las 4 C's del salario emocional	17
7. El salario	23
7.1 <i>Salario Emocional</i>	24
7.1.1 <i>Componentes del Salario Emocional</i>	27
7.1.2 <i>Productividad y Salario Emocional</i>	27
7.1.3 <i>Evaluación del desempeño y salario emocional</i>	28
7.1.4 <i>Empresa y Salario emocional</i>	29
8. Niveles de compensación salarial	30
9. Satisfactores laborales en el mundo	31
10. Satisfacción en el trabajo y Felicidad Laboral.....	33
10.1 <i>Satisfacción en el trabajo</i>	33
10.2 <i>Relaciones causales de la satisfacción laboral</i>	34
10.3 <i>Consecuencias de la satisfacción laboral</i>	35
10.4 <i>Beneficios del salario emocional</i>	36
10.5 <i>La felicidad Laboral</i>	36
10.6 <i>Factores que influyen en la Felicidad Laboral</i>	38
11. Empresas más atractivas para trabajar en El Salvador	39
11.1 <i>Lo que valoran los empleados</i>	41
CAPÍTULO II.....	43
IMPLEMENTACIÓN DE LA INNOVACIÓN	43

A. Objetivos	44
A. Diseño de la innovación	45
B. Metodología y estrategias	54
C. Organización para la ejecución	55
D. Monitoreo y evaluación	56
E. Recursos y presupuesto	58
CAPÍTULO III	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
A. Conclusiones.	60
B. Recomendaciones y propuestas	62
1. Recomendaciones:	62
2. Propuestas:	63
C. Socialización de resultados	66
REFERENCIAS DE TABLAS Y GRÁFICOS	68
a) Referencias de gráficos	68
b) Referencias de tablas	68
FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS	69
Referencias	69
ANEXOS	72
Anexo 1 – formato de evaluación de desempeño	72
Anexo 2 – encuesta electrónica	73

INTRODUCCIÓN

La finalidad de este documento, es representar la importancia que posee el Salario Emocional y su influencia en la satisfacción y felicidad laboral de la empresa EKars, S.A. de C.V., para generar nuevos aportes motivacionales tanto a los colaboradores como a la dirección. Actualmente son pocas las empresas que implementan acciones orientadas a la satisfacción del recurso humano, ya sea porque no se conocen los beneficios o porque los resultados no han tenido el éxito esperado.

Es importante mencionar que los colaboradores buscan el bienestar y compensación no salarial que exige cuidado y orientación en planes de motivación, sentido de identidad y pertenencia, debido a que los tiempos y la sociedad van cambiando; por ende, para las nuevas generaciones ya no es importante únicamente el salario económico, sino que además, necesitan ser recompensados con otros tipos de retribuciones que les ayude a equilibrar la vida laboral con sus aspiraciones profesionales y familiares, ya que existen características diferenciadoras bien marcadas entre todas las generaciones actuales.

En ese sentido, al analizar todos los factores relevantes al tema de salario emocional, se conocen los beneficios que se esperan a corto, mediano y largo plazo, dejando en evidencia que las empresas que trabajan en la cultura organizacional y satisfacción de los colaboradores personas, se convierten en las favoritas para trabajar, ya que mejoran sus métodos de trabajo y sirven de innovación en el ámbito laboral.

Es por ello, que éste trabajo de innovación se basa en explicar cómo influye el salario emocional para mejorar la satisfacción y felicidad laboral de los colaboradores de la empresa EKars, S.A de C.V. y por ende, podrán alcanzar las metas que posee; para ello es necesario implementar cada una de las fases del modelo descrito en éste documento, ya que permitirá obtener los intereses y necesidades de los colaboradores relativos a la satisfacción y felicidad laboral, generando un ámbito laboral diferente.

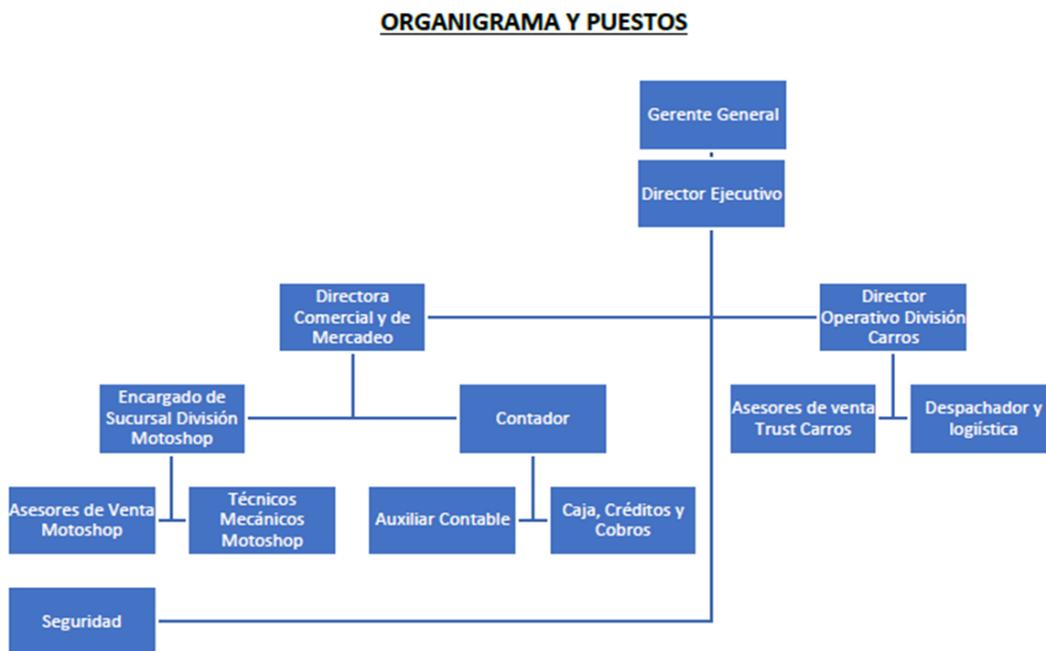
CAPÍTULO I LA NECESIDAD DE INNOVAR

A. Estado anterior

Para realizar un análisis y describir detalladamente el estado anterior de la empresa, es necesario desarrollar las generales de la misma, para lo cual, comenzaremos diciendo que EKars, S.A de C.V., fue creada en el 05 de mayo del año 2015, está ubicada en Col. Flor Blanca 6a. Décima Calle Pte. 1425, entre 25 y 27 Av. Sur frente al Parque Cuscatlán, San Salvador, actualmente cuenta con 13 empleados, de los cuales todos son de género masculino, oscilando entre las edades de 19 a 67 años.

Su Misión está encaminada en ser la solución óptima para sus clientes en la venta de repuestos y accesorios automotrices, actuando con eficiencia, rapidez, calidez y confiabilidad y su visión, se basa en ser la empresa líder en la comercialización de partes automotrices y gestores de la innovación y modernización del mercado.

Actualmente es administrada por el licenciado Francisco Javier Peralta, de profesión Abogado y Notario, siendo el fundador y Director Ejecutivo de la empresa. La estructura organizativa de EKars, S.A de C.V es la siguiente:

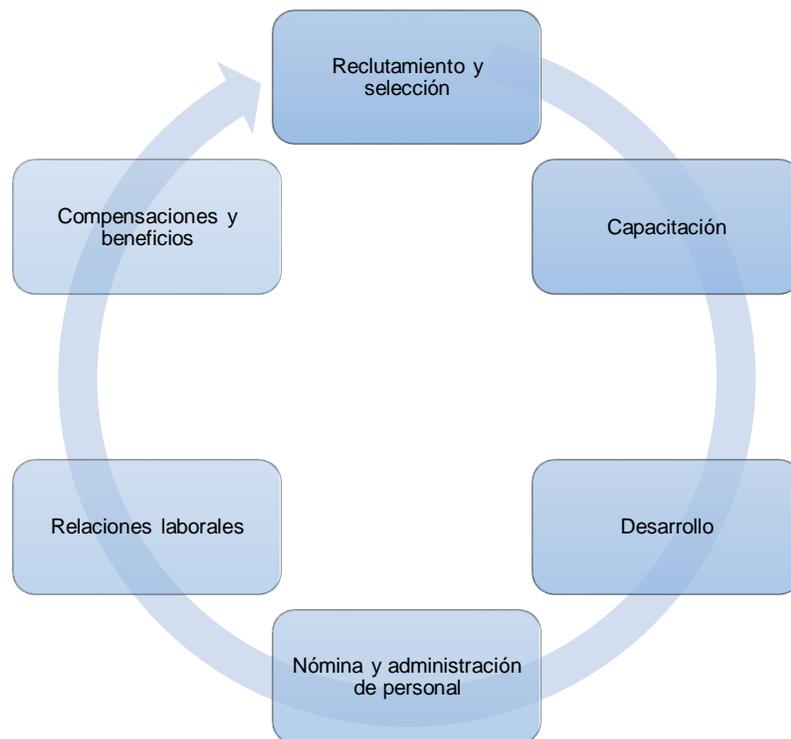


Fuente: Empresa EKars S.A de C.V.

Tomando como base la estructura organizativa de EKars, S.A de C.V., es importante establecer como factores determinantes que, para el buen funcionamiento de la empresa, actualmente no posee una estructura adecuada, debido a que no está enfocada a logro de la misión de la misma, ya que algunas áreas operativas o líneas de mando no son coherentes con el tipo de actividades que realizan, para el caso del área de contabilidad, las normas contables y lineamientos financieros no están siendo respetados, porque deberían de depender de una gerencia financiera o en su defecto administrativa.

En ese sentido, plantear una nueva estructura organizacional, se vuelve una prioridad para la empresa, por lo que se llevará a cabo una propuesta para ser presentada al Director Ejecutivo.

Otro de los factores importantes a destacar, es la falta de un responsable de todo el ciclo de los procesos de recursos humanos ya que existe una diversidad de etapas que contribuyen en el proceso de la gestión del talento humano, según el siguiente diagrama:

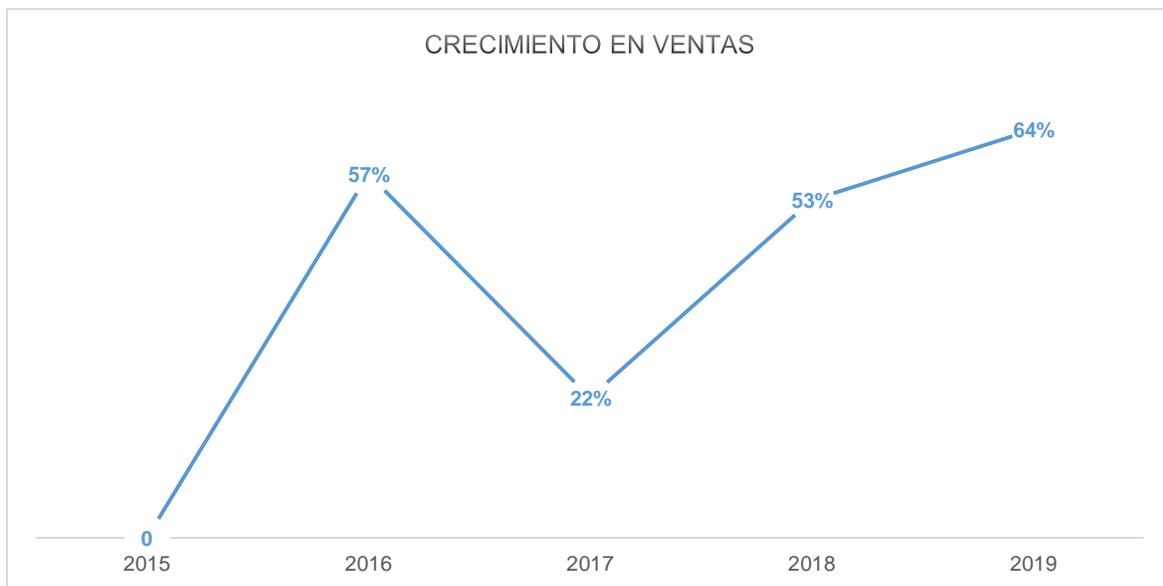


Para el caso de EKars, S.A de C.V, no cuenta con un área que se encargue de todos los procesos relacionados al ciclo antes mencionado, ya que como se observa en la estructura organizativa no existe un responsable de RRHH para la administración de los colaboradores.

Quedándose limitados en relación a todos los procesos ya que actualmente no llevan un orden lógico de expedientes, no tienen procesos de reclutamiento, contratación, inducción, administración de las funciones de cada puesto, no poseen implementación de planes de capacitaciones, valoraciones de puestos, planes de beneficios, relaciones laborales, ni seguimiento de evaluaciones de desempeño, etc., que contribuyen con la gestión y el seguimiento para la mejora continua que conlleva el control y mejora de la productividad de la empresa.

Considerando la estructura actual, se investigó sobre los porcentajes de ventas que ha tenido EKars, S.A de C.V., presentando un porcentaje de ventas según los siguientes datos:

Gráfico 1 – Crecimiento en ventas



Fuente: Empresa EKars S.A de C.V.

Elaboración: propia

Además, se investigó respecto a las edades de los colaboradores, las cuales se distribuyen según el siguiente detalle:

Tabla 1 – Rango de edades de los colaboradores

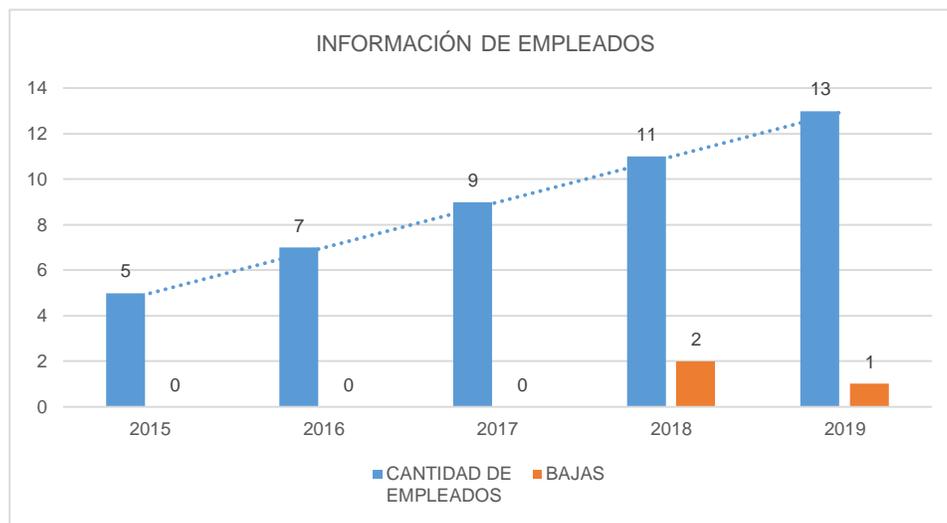
ÁREA	CANTIDAD DE COLABORADORES	RANGO DE EDADES	%	PROMEDIO DE EDADES	GENERACIÓN
OPERATIVOS	9	19 A 47	70%	35 AÑOS	Millennials
ADMINISTRATIVOS	4	34 A 67	30%	52 AÑOS	Millennials y generación x

Fuente: Empresa EKars S.A de C.V.

Elaboración: propia

Dicha empresa se proyecta en seguir incrementando sus ventas en los siguientes años, el cumplimiento de las ventas ha sido posible gracias al personal que han tenido con el pasar de los años, el cual se visualiza de la siguiente manera:

Gráfico 2 – Información de empleados



Fuente: Empresa EKars S.A de C.V.

Elaboración: propia

Al seguir analizando los antecedentes de la empresa, a través de una entrevista no estructurada con el Director Ejecutivo, la empresa cuenta únicamente con las prestaciones reguladas ante la ley, dejando de lado factores innovadores que puedan contribuir al crecimiento esperado, ya que la empresa no se ha enfocado en brindarles a sus colaboradores una motivación adicional debido a que cuenta con presupuesto limitado.

Los colaboradores a través de buzón de sugerencias, han trasladado la necesidad de contar con incentivos sean estos monetarios o no.

Plantea, además, que es de suma importancia verificar la necesidad de sus colaboradores, esto debido a que consideran que este factor puede ser determinante para que el personal no se retire de la misma, y poder solucionar la problemática de insatisfacción laboral por la falta de procesos y seguimientos para los colaboradores.

En relación a lo antes mencionado, se hace necesario para EKars, S.A de C.V., que los colaboradores se sientan satisfechos, comprometidos y fieles con su trabajo para que la productividad mantenga los estándares requeridos, y de ser necesario contratar más personal para cubrir las proyecciones a futuro, según el Director Ejecutivo.

La administración del personal se ha convertido en un rol estratégico dentro de las organizaciones y no tan solo en un rol procedimental. Las organizaciones buscan atraer, mantener y fidelizar el talento humano, que cada vez requiere de un bienestar integral más que de una simple retribución monetaria por los servicios prestados, (González, Rodríguez, Garaviño, Linares, & Alexander, 2014).

Al llevar a cabo esta serie de análisis y al comprender los diferentes conceptos para identificar la satisfacción laboral, nos acercamos a la realidad que actualmente posee EKars S.A de C.V, ya que poco o nada se hace para la mejora de la relación entre colaborador y empresa, y de esa manera llegar a una relación laboral de ganar-ganar.

(Martín, 2006), menciona que es un hecho visible que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se sienten bien pagados, bien considerados, porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. De este modo, la satisfacción laboral se enmarca dentro del estudio de las actitudes hacia el trabajo.

EKars, S.A de C.V., es una de esas empresas que ha dejado de lado a sus colaboradores en relación a las motivaciones que estos puedan tener y mejorar así la relación de trabajo. Para un colaborador el dinero hoy en día no colma todas sus expectativas o necesidades, ya que sus intereses se centran en la valoración de la flexibilidad, autonomía, formación y el buen

ambiente laboral en el que se encuentren y todo lo que vaya encaminado a un equilibrio entre la vida personal y laboral.

Tomando como referencia lo antes mencionado, EKars, S.A de C.V tiene diferentes necesidades identificadas como prioritarias tales como:

- Establecer estrategias que permitan la administración adecuada del personal, llevando a cabo a la vez la reestructuración en el organigrama actual.
- Necesidades asociadas a la satisfacción de los colaboradores, ya que no poseen un valor agregado en cuanto a prestaciones o beneficios adicionales.
- Poseen presupuesto limitado, en ese sentido, se considera que estas necesidades se pueden disminuir por medio de otras estrategias como contar con planes que permitan al personal estar satisfecho laboralmente, los cuales no necesariamente se implementan con mucho presupuesto.

Ekars, tiene varios factores de mejora, al no contar con estrategias de administración de personal, mediciones de desempeño que permitan conocer la satisfacción y productividad y, a la vez tener presupuesto limitado.

La empresa carece de estrategias para la retención del recurso humano, de esa manera se plantea un proceso de evaluación al desempeño, el cual estará vinculado a un modelo de salario emocional que responda a las expectativas y necesidades de los colaboradores, para que estimule su satisfacción laboral, a través del salario emocional, conocerán cada una de las necesidades, comportamiento y llegar a la conclusión del equilibrio que se necesita para realizar sus funciones y mejorar la productividad, ya que en definitiva, nada se conseguirá con solo imponer acciones o mejoras en las ventas.

EKars, S.A. de C.V, no ha tenido muchas dificultades en cuanto a las bajas del personal, pero reconoce que deben innovarse y estar a la vanguardia tanto de los productos que comercializan, como de su recurso humano, ya que se considera que los colaboradores podrían estar en zona de confort o peor aún, pueden perder a uno o varios de ellos, lo cual no permitirá que la empresa pase de ser pequeña a mediana y crecer en todos los sentidos.

Se puede analizar entonces que, todo lo antes mencionado se relaciona estrechamente con la productividad, es decir, si la empresa ignora todos los factores influyentes en la motivación laboral no logrará mejorar las ventas ya que se vuelve determinante innovar e ir más allá de tener únicamente las prestaciones de ley. Deben enfocarse no solo en un programa de beneficios comunes, sino, impulsar la mejora de la gestión del talento humano a través del salario emocional.

B. Justificación

El capital humano es el recurso más valioso en las empresas para tener éxito e incremento de su productividad, mantener un excelente clima laboral que permita a la vez, la motivación, satisfacción y felicidad laboral. Es por ello que se ha considerado implementar un modelo de salario emocional, dado que en EKars, S.A de C.V, se evidencian las problemáticas que tienen relación directa con la satisfacción laboral y productividad, por lo que se decidió plantear una solución, a través de una estrategia innovadora que hasta ahora ha empezado a adquirir importancia dentro de los sistemas de compensación de las empresas salvadoreñas.

Al crear un modelo personalizado para conocer al colaborador, en cuanto a sus necesidades, se pretende mejorar la satisfacción y felicidad laboral, generando lealtad, productividad y competitividad en los colaboradores para mantenerse en el mercado al que están enfocados.

Es así como el salario emocional puede influir en la satisfacción y felicidad laboral de los trabajadores, teniendo en cuenta los cambios sociales y económicos del mundo contemporáneo; para ello, la empresa debe maximizar el uso de recursos, los cuales no son necesariamente monetarios, ya que para la implementación de este modelo se contemplan actividades que faciliten la gestión de los colaboradores en la empresa.

Será necesario, además, establecer responsables del cumplimiento de este modelo para crear aspectos singulares y propiciar un ambiente de trabajo adecuado, donde sientan que sus necesidades son tomadas en cuenta y que, en beneficio mutuo, se trabajará para satisfacerlas.

Al hacer mención a la productividad, se puede decir que esta es una medición básica del desempeño de las economías, industrias, empresas y procesos, además se considera como el valor de los productos (bienes o servicios), dividido entre los valores de los recursos (salario, costo de equipo y similares) que se han usado como insumos, (Carrillo, 2016).

Es por esto que, para las empresas, hablar de productividad es hablar de tener un desempeño óptimo de sus procesos para mejorar cada vez más sus niveles de ventas. Sin embargo, en algunas ocasiones dejan de lado el hecho que para subir sus niveles de producción deben de contar con recurso humano satisfecho y motivado para que puedan lograr lo planificado, ya que es el determinante para mejorar la productividad, teniendo en cuenta que es una

oportunidad significativa para crear ambientes atractivos y motivadores con la premisa “empleados satisfechos tienden a ser más productivos y creativos”.

Hacia finales de la anterior década se han realizado intentos por posicionar las necesidades de los individuos y su fidelización en una compañía o entidad, esta expansión coincide con las necesidades secundarias propuestas por Maslow, aunque no es él quien las asocia al mundo laboral sino Douglas Mc Gregor quien la popularizó y mostró como la jerarquía de las necesidades podían aplicarse a la práctica administrativa, (Suárez, 2016).

Al considerar las necesidades de sus colaboradores, la priorización de la productividad tiene efectos redistributivos y positivos en las empresas, ya que se lleva a cabo un cambio de percepción hacia los colaboradores que la conforman y esto genera espacios para una reflexión por parte de la empresa y entender del porque los colaboradores renuncian y cuáles serían las razones que lo llevan a conseguir un nuevo empleo, aunque sea en el mismo cargo ya que el objetivo de ellos es buscar oportunidades de mejora o simplemente sentirse importantes o tomados en cuenta.

Al llevar a cabo esta reflexión, las empresas se dan cuenta que el incremento de rotación del personal, genera una alta inversión en el rubro de capacitaciones e inducciones, además la inversión de tiempo que significa que un nuevo colaborador conozca sus funciones y su cargo, ya que según el promedio se tarda alrededor de tres meses para adaptarse al nuevo puesto.

La evolución de la sociedad y sus valores hace que las empresas busquen que sus empleados más cualificados permanezcan; razón por la cual la motivación ha sido conceptualizada como la fuerza que energiza, dirige y canaliza la conducta humana, la motivación laboral además de inducir a los empleados a realizar una acción, influye en la forma, duración e intensidad de un comportamiento o conducta. Es importante porque de esta forma se conoce la motivación de un empleado para alcanzar una meta, como lo intenta, como se esfuerza y cuanto persistirá hasta alcanzar un objetivo, (Pérez & López, 2005).

El salario emocional, ha tenido un alza en su escala de valor desde que se conoce el término. Para conocer su evolución durante los últimos 60 años, realizaron extensos estudios para determinar cuán importante es el salario emocional en relación con el trabajo, obteniendo los siguientes datos:

- Los trabajadores nacidos entre 1946 y 1964 buscan obtener un buen retiro, por lo tanto, trabajan más duro que los otros grupos estudiados. Estos son idealistas, valoran el éxito y le gusta ser reconocidos por sus logros y experiencia, a ellos se les llama Baby Boomers.
- Los trabajadores nacidos entre 1965 y 1980 tienden a ser más emprendedores e independiente, al igual que el grupo anterior, buscan que sus logros sean reconocidos. También quieren crecer profesionalmente y procuran tener esquemas flexibles de trabajo, estos son llamados generación X.
- Los trabajadores nacidos entre 1981 y el 2000 están en busca de mantener un perfecto balance en sus vidas, quieren trabajar sin que este les afecte su personalidad. Esperan recibir mayores retribuciones emocionales y oportunidades de crecimiento profesional. Están en búsqueda de trabajos creativos y agradables y buscan participar en acciones de responsabilidad social, llamados Millennials o generación Y.

En relación a los rangos de edad que tiene EKars, S.A de C.V, los colaboradores podrían estar enfocados en buscar un equilibrio entre su vida laboral, personal y familiar, para poder disponer de tiempo y realizar sus actividades sean familiares o personales.

Por lo que los reconocimientos intangibles que las empresas pueden otorgar a sus colaboradores como un complemento del salario económico, puede llegar a incrementar la satisfacción y felicidad laboral de los mismos. Estos, deben de ir de la mano con los procesos de evaluaciones al desempeño del personal, para poder así medir la productividad y otorgar de esta forma los reconocimientos de acuerdos a los niveles alcanzados.

Paredes, (2006), (citado en (Rocco, 2009)) el salario emocional, se refiere a los intangibles que la empresa puede proporcionar como una forma de complementar el salario económico, para incrementar la satisfacción de los colaboradores, a la vez que hace la empresa más atractiva en el mercado laboral.

Según el (Artículo de Finanzas personales, 2013), menciona algunas propuestas de salario emocional que se pueden considerar por ejemplo: capacitaciones, flexibilidad horaria y en el vestuario, reconocimiento de los logros, posibilidades de ascenso, responsabilidad social, programas que incluyan y/o beneficien a los familiares de los empleados, así como posibilidades de estudio y facilidades para la obtención de bienes como vivienda y carro o simplemente salir más temprano el día de los cumpleaños.

Finalmente, si bien es cierto las empresas grandes son las que tienen más oportunidades de aplicar este tipo de modelos, no se descarta que las empresas pequeñas o medianas pueda adoptar lo positivo de ellas. Se puede mencionar que este modelo permitirá profundizar en las estrategias que actualmente se están implementando como las mejores prácticas para atraer, desarrollar y retener el talento humano, darle solución al problema planteado en esta investigación y dejar un modelo para las empresas que quieran dar un salto exponencial en cuanto a la economía nacional, en el rubro de las PYMES y de la misma manera, para futuras investigaciones que deseen indagar más al respecto de la implementación del salario emocional.

C. Fundamentación Teórica

Al hablar de salario emocional, existen muchos estudios y trabajos realizados relacionados con esta temática, cada uno de ellos explican sus teorías y establecen muchas relaciones entre varios conceptos.

Cada uno de estos conceptos va de la mano con la motivación, satisfacción y felicidad laboral, ya que uno del otro no puede desligarse por completo. Es por ello, que a continuación, se plantean una serie de temáticas que se relacionan con el salario emocional para comprenderlo mejor.

1. El valor del talento humano en la historia

La preocupación por el talento humano en las organizaciones empezó desde hace unas décadas, mediante las teorías de las relaciones humanas, el comportamiento y el desarrollo organizacional; estas teorías buscaron en su momento dar importancia al fortalecimiento de las relaciones humanas en las empresas.

No obstante, dichas teorías han venido evolucionando, entre otras razones, por lo cambios del entorno social, económico, cultural y a nivel de las organizaciones, que se han enfocado a proteger y cuidar la dignidad humana y sus derechos.

Chiavenato, en la segunda edición de su libro Administración de Recursos Humanos (citado en (González, Rodríguez, Garaviño, Linares, & Alexander, 2014)), compila las teorías motivacionales de los expertos en el tema, las cuales tienen en cuenta los factores emocionales y la necesidad de satisfacer los mismos para el desarrollo del ser humano en todas sus dimensiones.

Con todo esto, han surgido nuevos modelos y conceptos como lo es del salario emocional, que busca complementar los beneficios que recibe el trabajador por parte de la organización para la cual trabaja, a través de la satisfacción de sus necesidades profesionales, personales y familiares, consiguiendo así, que las empresas retengan el mejor talento humano en sus áreas de trabajo.

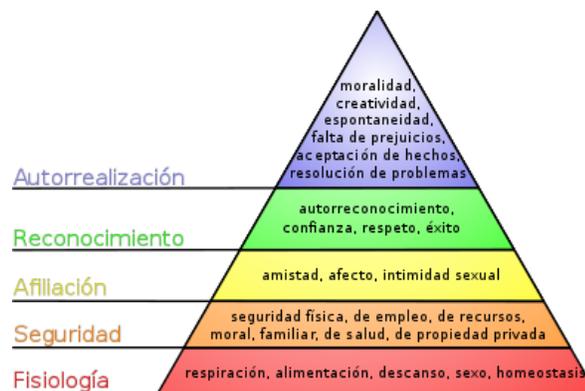
Con el propósito de dar a conocer las mejores prácticas y promover herramientas y técnicas útiles del ámbito de los recursos humanos, La Fundación Factor Humano creada en 1997, en su artículo “El Salario Emocional”, (Poelmans, 2006) , indica que este cada vez toma más importancia, debido a que nos encontramos en un mundo laboral permeable a los cambios de valores de la sociedad actual, como:

- La revalorización del ocio
- La resistencia ante los sistemas rígidos.
- La creciente necesidad de conciliación de la vida personal y laboral.
- La puesta en valor de elementos intangibles en la valoración de las organizaciones y su relación con los trabajadores.
- Las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la información.

2. Teoría de la jerarquización de necesidades de Maslow

Remontándonos al año de 1954, está la teoría más clásica y conocida, identifica 5 niveles distintos de necesidades que influyen en el comportamiento humano descritas en una estructura piramidal, empezando con unas necesidades básicas (abajo) y terminando con unas necesidades racionales (arriba) y solo cuando las necesidades básicas se han satisfecho, se empiezan a satisfacer las necesidades superiores (González, Rodríguez, Garaviño, Linares, & Alexander, 2014). De acuerdo con Maslow, las necesidades humanas tienen la siguiente jerarquía:

Gráfico N. 3 Escalas de necesidades de Maslow.



3. Teoría del factor Dual de Herzberg

Para Herzberg (citado en (González, Rodríguez, Garaviño, Linares, & Alexander, 2014)), las motivaciones de las personas dependían de dos factores: **a) factores higiénicos:** estos tienen que ver con las condiciones que rodean al individuo en su trabajo como las condiciones físicas y ambientales de su trabajo, los beneficios sociales, las políticas de la empresa y las oportunidades existentes. Estos factores son los que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los trabajadores, sin embargo, su satisfacción no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. No obstante, si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción y **b) factores motivadores:** los cuales hacen referencia al trabajo en sí, es decir, con el contenido del cargo (tareas y deberes); al satisfacerlos esta satisfacción es duradera e influye en el aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales.

Estos factores encierran sentimientos de realización, de crecimiento, y de reconocimiento profesional; son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

4. Teoría de McClellan

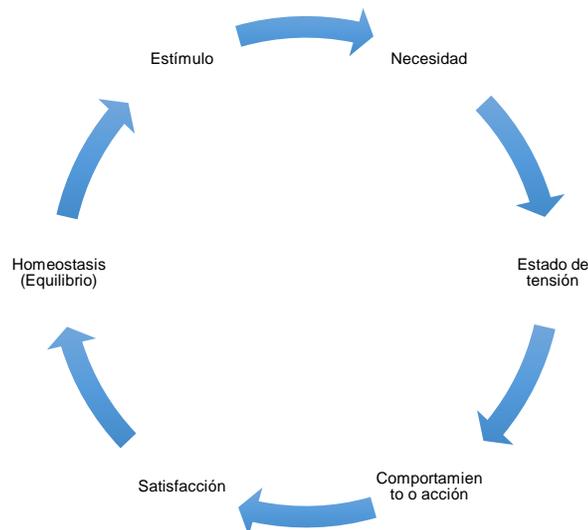
Para McClellan, (citado en (González, Rodríguez, Garaviño, Linares, & Alexander, 2014)), su teoría se basa en 3 tipos de motivación: logro, poder, y afiliación. El logro es el impulso de sobresalir, de tener éxito y con ello avanzar en el trabajo; existe una gran necesidad por sentirse dotado, realizado y gratificado con talento, el poder: es la necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Esto conduce a ser influyente, efectivo e impactante; hay una fuerte necesidad de incrementar el poder, el prestigio y el status y la afiliación se basa en deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, y formar parte de un grupo. Esto conduce a sentirse respaldado por la ayuda, el respeto y la consideración de los demás; estas personas por lo general no son líderes ya que les cuesta mucho tomar decisiones difíciles sin preocuparse por disgustar a los demás.

5. Teoría del aprendizaje o de reforzamiento de Skinner

Es importante estudiar esta teoría para comprender que cada acción tiene una reacción y los seres humanos aprenden y repiten su comportamiento si la consecuencia es positiva y no así si es negativa, como en la teoría que desarrolló B.F. Skinner que fue uno de los psicólogos más influyentes en el campo del comportamiento humano, afirmó que la mayor parte del aprendizaje tiene lugar en un esfuerzo para controlar el medio ambiente (es decir obtener resultados favorables), este condicionamiento instrumental, se basa fundamentalmente en un comportamiento, el cual se le asocia una recompensa o un castigo, (citado en (Miranda, 2016)).

Esta teoría ayuda a entender la gran importancia de cada acción que se hace hacia los funcionarios y como los gerentes deben actuar en diferentes circunstancias para poder tener una respuesta positiva que esté a favor de la organización.

Partiendo de ello, el ciclo motivacional de la teoría de reforzamiento de Skinner, nos ayuda a entender la gran importancia que posee la motivación de cada uno y ahora se enfoca como un proceso para satisfacer necesidades, detallando las siguientes etapas:



Para comprender cada una de estas etapas, podemos mencionar que:

- **Necesidad:** Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- **Estado de tensión:** La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento.
- **Comportamiento:** El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- **Satisfacción:** Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.
- **Homeostasis o equilibrio:** Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- **Estímulo:** Cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.

6. Teoría de las 4 C's del salario emocional

Según (Gay, 2006) cita en su artículo “salario emocional clave para reducir el estrés” la teoría de las 4 C's, las cuales son condiciones de calidad de vida de los colaboradores, siendo estas de carácter cualitativo y no cuantitativo:

- Condiciones suficientes para que el colaborador trabaje a gusto,
- Condiciones ambientales del espacio del trabajador,
- Compañerismo en las relaciones laborales,
- Condición de trabajo y familia,

Estas condiciones dependen de las necesidades profesionales y personales de la realidad de cada colaborador, por lo que antes de analizar en qué condiciones debe trabajar la empresa para el bienestar de sus colaboradores se debe conocer las necesidades y satisfactores puntuales de cada trabajador para obtener mejores resultados.

Al hablar de las condiciones suficientes para que el colaborador trabaje a gusto, se engloba diferentes ámbitos con los que el colaborador se relaciona diariamente con sus funciones, actividades u obligaciones, los cuales deben estar en óptimas condiciones para el bienestar

del colaborador, esto implica que al tener a nuestros empleados en adecuadas condiciones sean éstas físicas, en el aspecto de compensación, en crecimiento profesional, en la carga de trabajo, entre otros, la empresa tendrá mayor estabilidad, menor tasa de ausentismo, mayor crecimiento y competitividad, ante lo cual se debe tomar en cuenta las siguientes condiciones para mejorar el bienestar y estabilidad de los colaboradores, relacionando esto con la incidencia del salario emocional en la satisfacción laboral.

Según Abrajan, Contreras y Montoya (citado en (Andrade, 2017)), señalan los siguientes tipos de condiciones de trabajo los cuales se refieren a las características del tipo de trabajo que realizan los colaboradores:

- Tiempo: determinado por el tipo de jornada, horario de trabajo o descansos.
- Prestaciones: beneficios que brinda la empresa como vacaciones, presentes o regalos, utilidades, transporte, servicio médico, uniformes, entre otros.
- Capacitación: brindar mayor conocimiento en áreas o aspectos que necesita el colaborador para desempeñar su trabajo de mejor manera.
- Oportunidades de Desarrollo: ascensos o planes de estudios, formación en la empresa ayuda a que el colaborador tenga una motivación emocional.
- Bienestar: en cuanto al buen servicio de necesidades básicas de los colaboradores como: instalaciones sanitarias, suministros de agua potables, lugares de descansos, comedores.
- Incentivos: incentivos motivacionales e enriquecedores.
- Carga de Trabajo: dependiendo del tipo de trabajo y el horario establecido.

Según Pedroso (citado en (Andrade, 2017)) para determinar la carga de trabajo se determina aspectos físicos y mentales, por lo que ha mucha carga de trabajo existirá fatiga física, se debe de considerar la postura de trabajo y manipulación manual de cargas, fatigas mentales, exigencias de la tarea, trabajo a turnos, horario de trabajo sin pausas y manipulación de explosivos, tiempo que se dispone para realizar la tarea, ritmo de trabajo y tiempo para la debida atención en el trabajo, condiciones físicas como iluminación, condiciones climáticas, factores sociales y de organización, el tipo de trabajo, aislado o relación con clientes, factores personales como la edad, sexo, salud, formación y otros, cultural o situación económica.

Para evitar la carga mental se debe tener en cuenta la igualdad entre lo que exige el puesto y lo que el colaborador pueda aportar o medirse por factores como dormir 7 horas, realizar pautas cortas, entre otros.

Así tenemos los siguientes: ruido: es importante considerar un nivel adecuado de ruido en el área de trabajo para prevenir daños o consecuencias como: pérdida de capacidad auditiva, disminución de la coordinación, concentración y alerta, lo cual puede provocar mayor número de accidentes, aumento de tensión lo cual puede producir problemas de salud como trastornos cardiacos o estomacales, nerviosismo, insomnio o fatiga, absentismo, ante lo cual se debe considerar que se sobrepasa el nivel permitido de ruido cuando no se entiende lo que se dice a un metro de donde este la persona receptora, si se dan estas situaciones la empresa debe tomar medidas para asegurar la salud auditiva de los colaboradores como brindar protectores auditivos (tapones u orejeras) para los trabajadores que están vulnerables a la exposición altos niveles de ruido.

- Condiciones Termohigométricas: según UGT, en Pedroso (citado en (Andrade, 2017)) menciona, que estas condiciones, son físicas ambientales de temperatura, humedad y ventilación en las áreas de trabajo. Se debe llegar a un confort térmico en aquellas áreas vulnerables a las condiciones antes mencionadas, para este confort se debe considerar lo siguiente: temperatura del ambiente, humedad del ambiente, actividad física y la clase de vestido. Según el INSHT, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo, en Pedroso (citado en (Andrade, 2017)) el confort térmico se da cuando se experimenta ni frío ni calor, lo que quiere decir que las condiciones de temperatura, humedad y el aire son adecuados a la actividad que se realiza, de igual manera hay que comunicar a los colaboradores que mantengan una ventilación adecuada, apantallamientos de focos de calor, hidratación adecuada, usar una vestimenta adecuada según su actividad y rotación de puestos.
- Iluminación: el colaborador debe evitar que la iluminación le afecte directamente por lo que debe conseguir una iluminación adecuada, además es preferible trabajar con luz natural. Se debe considerar los siguientes niveles de iluminación: vías de circulación: 25 lux, áreas de uso ocasional y vías de uso habitual: 50 lux, áreas de uso habitual y zonas de tareas con bajas exigencias visuales: 100 lux, zonas donde se

realizan tareas con exigencias visuales moderadas: 200 lux, zonas donde se ejecutan actividades con exigencias visuales altas: 500 lux, zonas donde se realizan actividades con muy altas exigencias visuales: 1000 lux.

- Contaminantes: Según los contaminantes pueden ser de dos clases: químicos y biológicos, para esta clase de contaminantes que pueden ser percibidos por vías respiratorias (nariz, boca), por la piel, por el aparato digestivo (boca), se recomienda a la empresa que el colaborador tenga acceso a una ficha de datos de seguridad en la cual se informe a cada trabajador de los peligros y riesgos que pueden ser vulnerables para su salud.

Estos aspectos sobre las condiciones ambientales a las que está expuesto el colaborador, se detallaron con el fin de dar a conocer el cuidado y prevención que se debe considerar cuando se expone a estas condiciones, contribuyendo al cuidado del colaborador, por lo que al estar pendiente de su seguridad y estabilidad física se está aportando a su bienestar emocional, creando un ambiente de tranquilidad y protección a los empleados.

El compañerismo en las relaciones laborales, son las buenas prácticas y un buen trato entre colaboradores dependen de las condiciones del trabajo que ofrece la empresa a sus colaboradores, ya que así se lograra que los empleados se sientan bien y satisfechos con sus actividades diarias logrando una armoniosa relación laboral incentivando al trabajo en equipo.

Según Barrios y Paravic (citado en (Andrade, 2017)) consideran lo siguiente para un entorno laboral saludable, para crear ambientes favorables en el área de trabajo, tomando en cuenta las condiciones de trabajo, procesos productivos y las necesidades de los trabajadores dependen de los niveles de relación, características del ambiente de trabajo, o estrategias que ayuden a la promoción de una vida laboral saludable, para lo cual hay que tomar en cuenta algunos aspectos como: relación estrecha entre la salud de los trabajadores y la productividad, la motivación laboral, satisfacción en el trabajo y calidad de vida en general, esto indica que al tener un ambiente laboral sano tanto en la satisfacción del colaborador y con la relación saludable entre trabajadores en donde se podrá evidenciar cooperación, solidaridad, beneficio mutuo, trabajo en equipo, humildad, comprensión, y fidelidad, lo cual nace de la identificación de los valores institucionales y del nivel de compromiso con los objetivos de

la empresa , al igual que al relacionarnos de una manera óptima con las diferentes culturas de los colaboradores se logrará una diversidad de ideas, compromiso y apoyo para el logro de mejores procesos, estrategias, y el cumplimiento de nuevas metas.

Finalmente la condición de trabajo y familia, establece que se debe establecer una conciliación ante las necesidades de los colaboradores para lograr satisfacción en cada uno de ellos, en este caso entre el trabajo, Incidencia del salario emocional en la satisfacción laboral y familia, para establecer esta conciliación se tomará en cuenta conocer las necesidades de todos los colaboradores, sostenibilidad al conocer las necesidades, se concretan costes y asignación de recursos, asignación por colectivos, funciones y personas, esto mediante la creatividad innovación en herramientas de conciliación y flexibilidad, leyes del marco de relaciones laborales tengan flexibilidad, (Gay, 2006).

Según el modelo de reconocimiento empresa familiarmente responsable, indica algunas buenas prácticas laborales en conciliación entre trabajo familia, (Andrade, 2017):

- Planificación de horarios de trabajo que favorezcan el cumplimiento de responsabilidades familiares, sin menospreciar la seguridad social: establecer políticas con horarios flexibles en que el colaborador pueda acceder: trabajar jornadas menores, combinar horas de trabajo entre lugar de oficina y el hogar y permitir el trabajo por objetivos.
- Permisos para atender responsabilidades familiares: acceder a políticas o mecanismos para fijar cuotas entre horas permisos para que se pueda: atender obligaciones de maternidad o paternidad, proveer cuidados familiares a adultos mayores, familiares enfermos o menores de edad, coadyuvar con la formación de los hijos.
- Apoyos extra salariales para propiciar el fortalecimiento e integración familiar: coadyuvar con apoyo extra salarial como: guardería, seguros, comedor, transporte, entre otros y disponer de criterios y mecanismos de ayuda para apoyar eventos familiares: bonos o días por matrimonio, nacimiento de hijos, apoyo en dinero para gastos extraordinarios.

Según el Centro Internacional Trabajo y Familia (ICWF) del IECE, (Gay, 2006), propone un modelo de diagnóstico de una empresa familiarmente responsable, para lo cual se realiza un cuestionario, se identifica las necesidades de conciliación de los colaboradores con lo cual se puede definir las políticas de una empresa familiarmente responsable, ante esto se puede obtener indicadores que identifiquen el estado de la empresa: carece de políticas familiarmente responsables (F.R), tiene políticas F.R pero es poca su aplicación, tienen políticas y existen prácticas F.R, la cultura ya es de una empresa familiarmente responsable.

Este método ayuda a la empresa a identificar las necesidades actuales de conciliación y prever su evolución futura, conocer el grado de satisfacción de los empleados Incidencia del salario emocional en la satisfacción laboral con las políticas de conciliación, saber si se tiene ventajas esperadas de la puesta en marcha ante las acciones de conciliación, verificar canales de comunicación interna en cuanto a la conciliación, identificar oportunidades de mejora, evolucionar hacia una cultura flexible y responsable.

Finalmente, la teoría 4 C's nos permite conocer factores en los que se puede trabajar e identificar los diferentes satisfactores de cada colaborador para llegar a un óptimo salario emocional, y conseguir fidelidad y estabilidad laboral, con lo cual se puede aumentar el nivel productivo y competitivo de la empresa.

Luego de estudiar las diferentes teorías de la motivación, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones hasta cierto punto negativas como las siguientes:

- Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación).
- Agresividad (física, verbal, etc.)
- Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)
- Alineación, apatía y desinterés
- Disminución de la productividad.

Al hacer mención de los puntos negativos que genera la no satisfacción de las necesidades, podemos observar que dentro de ellos se encuentra la disminución de la productividad.

Para empresas como Johnson & Johnson, Nestlé, Coca Cola, YouTube, Microsoft, Facebook y Google; esto se volvió un verdadero reto para no solo atraer el talento, sino mantenerlo al máximo cumplimiento de sus necesidades y satisfacción.

7. El salario

El concepto como tal del salario, (Código de Trabajo, 2007) en el Art. 119, menciona que es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo.

Además, menciona que se considerase integrante del salario, todo lo que recibe el trabajador en dinero y que implique retribución de servicios, cualquiera que sea la forma o denominación que se adopte, como los sobresueldos y bonificaciones habituales; remuneración del trabajo extraordinario, remuneración del trabajo en días de descanso semanal o de asueto, participación de utilidades.

Dicho Código, establece también que no constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del patrono, como las bonificaciones y gratificaciones ocasionales y lo que recibe en dinero, no para su beneficio, ni para subvenir a sus necesidades, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como los gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo u otros semejantes, ni tampoco las prestaciones sociales de que trata ese Código.

La Real Academia de la Lengua Española lo define como: “salario; Del lat. *salarium*, de *sal* 'sal'. Paga o remuneración regular; Cantidad de dinero con que se retribuye a los trabajadores por cuenta ajena” (Real Academia Española, 2019).

Al verificar esta regulación legal, podemos mencionar que no se considera otro tipo de remuneración que no sea el salario, sin embargo, es importante recalcar que este tipo de regulaciones legales radican desde ya hace mucho tiempo, para lo cual podemos considerar que el establecimiento de un modelo de salario emocional será extra al salario que ya reciben los colaboradores, por lo que indica crecimiento de la motivación y la satisfacción laboral.

7.1 Salario Emocional

A comienzos del siglo XX se pensó que los empleados se movilizaban principalmente por el dinero, lo cual derivó en la creencia de que era éste lo que motivaba a los sujetos de forma directa, es decir, entre más dinero, mayor motivación. Si bien el dinero es importante y valioso por los bienes y servicios que permite adquirir, y por ser además un símbolo de estatus, tiene valor en la medida que permite satisfacer las necesidades.

No obstante, su valor directo disminuye cuando las necesidades que satisface ya se encuentran cubiertas. Se lo considera una recompensa extrínseca, pues se genera fuera del trabajo y solo es útil fuera del mismo, y por lo tanto, genera menos satisfacción que las recompensas intrínsecas, por lo menos de forma inmediata (Rocco, 2009).

Acorde a esto, se puede plantear entonces, que el dinero tiene límites en su potencial como satisfactor, lo cual lleva a la interrogante de cómo lograr seguir satisfaciendo a los trabajadores, más allá de la remuneración que se les otorga.

Parece importante hablar entonces de compensaciones no monetarias, y del valor que los individuos otorgan a las mismas. Además, no siempre se podrá seguir escalando en los montos de los salarios que se entrega a los individuos. En algún momento, la empresa deberá estancar el aumento del sueldo, pues el mismo, acorde al puesto, tocará un techo en el cual ya no podrá ser incrementado. Esto provocará entonces que las empresas se vean en la obligación de buscar otras formas de retribuir a los sujetos por las labores que cumplen.

Correro, (citado en (Rocco, 2009)) dice lo siguiente: Se postula entonces que la introducción del salario emocional será también un tema de necesidad.

Es así como se comienza a dar relevancia a esta temática y comienzan a establecerse aproximaciones teóricas a dicho concepto, (Gay, 2006), define el Salario Emocional que, como cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación, no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral.

El mismo autor desglosa el término mencionando que se le llama “salario” pues busca identificarse y relacionarse con los conceptos de contraprestación, reciprocidad, equidad y

frecuencia; “emocional” pues, independiente de que satisfactor se utilice vacaciones, atención a necesidades personales, entre otros, busca aportar satisfacción a los motivos intrínsecos de los individuos.

Para Paredes (citado en (Rocco, 2009)) se refiere a los intangibles que la empresa puede proporcionar como una forma de complementar el salario económico, de forma de incrementar la satisfacción de los colaboradores, a la vez que hace la empresa más atractiva en el mercado laboral.

Cuatro años más tarde, Gómez (2010) (citado en (Hernández & Osorio, 2016)) lo define como aquel que complementa la retribución económica buscando satisfacer necesidades psicosociales y afectivas de los trabajadores que impactan su bienestar emocional y por tanto su rendimiento y la productividad y competitividad de la empresa.

Se denomina salario porque se busca la identificación y la relación contraprestación y reciprocidad, equidad y frecuencia. Se califica emocional porque con independencia del satisfactor que se trate.

Si bien existen distintas conceptualizaciones de salario emocional, la mayoría converge en que es un término que se refiere a factores no relacionados con el sueldo económico, sino con otro tipo de factores que pueden contribuir a aumentar la satisfacción de los empleados y a asegurar su permanencia en una organización.

Según (Temple, 2017), se entenderá por Salario Emocional “todas aquellas razones no monetarias por las que la gente trabaja contenta, lo cual es un elemento clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos”.

¿De qué se habla cuando se menciona salario emocional? Si bien son beneficios que deben ser individualizados y adaptados a la realidad de cada empresa y de cada empleado, siguiendo a Abad (citado en (Rocco, 2009)) se podrían mencionar los siguientes como factores del salario emocional:

- Formación ofrecida por la empresa
- Calidad de la relación con el supervisor inmediato
- Poder expresar ideas y sugerencias

- Oportunidades de ascenso y promoción
- Retos profesionales
- Planificación de carrera profesional
- Ambiente laboral agradable
- Flexibilidad, seguridad, equidad, reconocimiento.

Una forma de salario emocional que ha sido considerada desde el principio, ha sido la flexibilización del trabajo, con formas como el teletrabajo, permitiendo a las personas desempeñar algunas funciones desde su hogar, dejando de lado el preceptismo mal entendido, pues ya en muchos sectores y empleos, el tiempo y presencia física dejan de ser criterios relevantes para evaluar o remunerar a los sujetos.

De esta forma, las personas pueden desempeñarse de forma igualmente eficiente, sin sentir que están desarrollando una doble jornada laboral (preocupándose de las exigencias de su trabajo, en una oficina, y luego teniendo que llegar a sus casas a desempeñar otras funciones, en otro contexto espacial).

Para que el salario emocional sea capaz de aumentar la satisfacción de los sujetos, primero se requiere saber qué es lo que hace que las personas no se encuentren satisfechas, y cómo y con que se podría superar dicha problemática, pues no tiene ninguna utilidad ofrecer satisfactores si no se conocen las necesidades a satisfacer o éstas no existen.

Empresas como Johnson & Johnson, Nestlé, Coca Cola, Youtube, Microsoft, Facebook y Google, estas empresas estudiaron muy a fondo el tema del salario emocional, y lograron medir y retribuir a sus colaboradores de una manera intangible y disminuir así los índices de rotación de personal, ausentismo laboral, gastos de selección y capacitación.

Es importante resaltar que las empresas que han implementado este tipo de incentivos o modelo, han diferenciado cada necesidad de sus colaboradores porque este puede favorecer a unos, pero no puede ser aplicable a otros, ya que deben incluirse las características y necesidades específicas de cada uno de los colaboradores.

La trascendencia del trato a los colaboradores como capital humano, es parte fundamental de la empresa y herramienta de cambio y mejora; y crece cada vez más en el ámbito empresarial, (Pasamar & Valle, 2011).

7.1.1 Componentes del Salario Emocional

Dentro de los componentes del salario emocional están los satisfactores, que se traducen en formas de ser, tener, hacer y estar, de carácter individual y colectivo, conducentes a la actualización de necesidades.

Se trata de proporcionar a los empleados beneficios, no monetarios, que les hagan sentirse cómodos dentro de la empresa y creen en la compañía un valor adicional, del que los empleados no quieran desprenderse y que diferencie a la empresa de las demás. Pueden tratarse de servicios concretos o dotaciones materiales.

Algunas empresas realizan verdaderos esfuerzos por ofrecer políticas sociales de índole económica, no se refiere a la retribución que dan al colaborador una serie de servicios de valor agregado, las cuales atraen la permanencia de los mismos, por el hecho de contar con servicios adicionales o ventajas acumuladas a cuya comodidad se han acostumbrado y desean mantener para un futuro.

7.1.2 Productividad y Salario Emocional

Debido a que los incentivos provocan un cambio en el comportamiento y trabajo de los empleados de la organización, estos aumentan su productividad. La productividad es aquel resultado que influye positivamente en los ingresos de los trabajadores, en los beneficios de las empresas y en la capacidad de compra de los consumidores, Guisado, Gila, & Guisado Tato (citado en (Torres, 2017)). En cambio, Veiga, define a la productividad como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. El salario emocional puede influir en la productividad hasta cierto punto debido a que la productividad no incluye únicamente factores de recursos utilizados como la fuerza laboral Hurtado Vargas (citado en (Torres, 2017)). Los incentivos pueden influir en la disminución

de los recursos utilizados. Además, la productividad puede ser medida de manera numérica con las ganancias del negocio o con disminuciones en gastos (Torres, 2017).

Las empresas mejoran su competitividad y pueden tener retornos de inversión mucho más altos cuando aplican salario emocional u otras estrategias para retención de empleados.

Gómez (citado en (Blog, Dinero, 2017) dice que esto por supuesto incide en el bienestar emocional y al repercutir en el bienestar emocional, mejora la productividad y por tanto la competitividad de la empresa. Pero no se queda ahí solamente, también hay beneficios para la sociedad porque se tiene una población menos enferma y más productiva.

En Reino Unido, por ejemplo, se encontró que, aplicando dos días de Home Office, las empresas lograron incrementar en 87% la productividad de los empleados.

En Colombia, según el Ministerio TIC, para el 2011 la misma medida hizo que la productividad aumentara un 23%, mientras que el costo por carga física disminuyó en 18% y el ausentismo lo hizo en 63%, a la vez que los retiros voluntarios se disminuyeron en 25%. (Blog, Dinero, 2017).

Hurtado Vargas (citado en (Torres, 2017)) manifiesta que hoy en día, el salario emocional se ha expandido en América Latina y en países de habla hispana de manera constante en las organizaciones. Países como España han mejorado sus tasas de rendimiento laborales. Mercadona, uno de los supermercados más grandes en España, utiliza el salario emocional como estrategia para mejorar su productividad. La organización ofrece un seguro de vida a sus empleados, becas de estudio para familiares, plazas de trabajo para familiares, entre otros. Las estrategias utilizadas los han elevado del promedio español en la tasa de absentismo, siendo la de ellos 0,85% frente a la del promedio del 5%.

7.1.3 Evaluación del desempeño y salario emocional

La evaluación del desempeño se trata de un tipo de instrumento que permite la comprobación del grado de cumplimiento que alcanzan los objetivos individuales de cada colaborador que trabaja dentro de la empresa. De tal manera que se puede medir el rendimiento, la conducta

y la obtención de los resultados de una manera integral, sistemática y objetiva, (Blog, Aretéactiva, 2018).

De este modo, la empresa consigue información básica y necesaria para tomar decisiones de manera correcta y acertada. Si el desempeño coincide o supera a los objetivos fijados, habrá que alentar a los empleados para que sigan por ese camino, no necesariamente con reconocimientos económicos, (Blog, Aretéactiva, 2018).

Los reconocimientos que se pueden establecer para alentar a los colaboradores pueden estar enfocados en salarios emocionales que no necesariamente se verán reflejados en dinero, sino en incentivos singularizados de acuerdo a cada colaborador.

Por el contrario, si este no alcanza los objetivos, no hay que buscar culpables, pero sí detectar los problemas, necesidades y los factores que fallan para corregirlos y lograr lo propuesto.

Este tipo de evaluaciones, es necesario realizarlas periódicamente, ya que se debe estar en constante evolución y, por tanto, también sus colaboradores. De esta manera se consigue fidelizar al colaborador, mejorar los resultados, aumentar la productividad, la calidad y mejorar las relaciones entre ambas partes.

Todo ello se debe realizar mediante un proceso que no resulte difícil ni aburrido. Y en el cual el colaborador se sienta integrado, comprenda que forma parte de este proceso para que en ningún momento deba ser percibido como algo negativo, si no se fracasará.

7.1.4 Empresa y Salario emocional

El mercado laboral enfrenta hoy en día un movimiento acelerado, las empresas deben pues enfocar sus esfuerzos no solo a responder a estos cambios sino a adaptarse rápidamente a los requerimientos que esto conlleva.

Poder ser los primeros en atraer el mejor talento es parte de una estrategia de Recursos Humanos que permite a la organización sobresalir en sus servicios, productos y atención al cliente.

8. Niveles de compensación salarial

Existen tres palabras que deberán ser tratadas con cuidado:

- Sueldo, referente a la paga mensual o anual,
- Incentivo, lo que la empresa da al empleado si se alcanzan las metas y
- Prestaciones, lo adicional al sueldo.

Según John Shields (citado de (Hernández & Osorio, 2016)) la remuneración es todo aquello económico o no que la empresa da al empleado como compensación por su aporte y trabajo, esta remuneración cae en dos categorías, la primera que llama “intrínseca” es la que el propio trabajo da al empleado que lo realiza, en esta materia aspectos como el reto, la responsabilidad, la autonomía y la variedad dan valor mismo al trabajo, nosotros añadimos el reconocimiento social y la publicidad que se obtienen del mismo.

Una segunda categoría es la que este autor define como “extrínseca”, asociada a tres niveles, el financiero, el desarrollo y el social, en el primero de estos se encuentran las compensaciones económicas fijas y periódicas, los ingresos adicionales que se dan por mera liberalidad y las que de manera variable se obtienen cuando se cumplen ciertas metas o condiciones.

Por remuneración de desarrollo, se agrupa todo lo que la empresa invierte en educación, capacitación y entrenamiento, beneficios no económicos que ayudan a la persona a mejorar, por ejemplo, el coaching, el gimnasio, clase de yoga, etc.

Finalmente, Shields (citado en (Hernández & Osorio, 2016)), menciona que las remuneraciones sociales son aquellas remuneraciones no económicas que buscan mejorar el ambiente de trabajo, las instalaciones, las integraciones, las actividades en equipo, por ejemplo, una estación con máquina de café y galletas o fruta, que permite a los empleados tener pequeños espacios de interrelación.

9. Satisfactores laborales en el mundo

Algunos países ya están empezando con el tema del salario emocional y lo están implementando en su empresa; así mismo crean satisfactores para atraer y retener a sus empleados y crear un ambiente de trabajo más ameno (Gómez, 2011).

Como ejemplos de otros países que actualmente también están haciendo referencia al tema del salario emocional y los satisfactores para los empleados podemos mencionar:

En España el plan Concilia, dirigido el sector público, permite la flexibilización horaria para aquellos que tiene hijos menores de 12 años.

- En Holanda, a partir de los años noventa, se cubrió a los empleados de medio tiempo con la misma seguridad social de aquellos de tiempo completo. Esto con miras a que las mujeres pudiesen atender, tanto a sus hijos como su vida laboral.
- La Comisión Europea declaró que la flexibilización de horarios laborales beneficia, no solo a los trabajadores, sino también a los empresarios.
- En Europa, cerca de 160 compañías han obtenido la certificación de “Empresa Familiarmente Responsable”, tras desarrollar procesos de autoevaluación, diseño y planeación, medición y seguimiento, implantación y auditoría. La fundación creó hace siete años la certificación, bajo la Norma 1000, de “Empresas Familiarmente Responsables” (EFR).
- En Estados Unidos, el presidente Obama manifestó que la flexibilidad de horarios no debe cobijar solo a las mujeres, puesto que los hombres también desean compartir más tiempo con sus hijos, al tiempo que en su concepto esto afecta la competitividad económica del país.

Así mismo, vemos los satisfactores más comunes que manejan internamente las empresas para motivar a sus empleados¹, (Gómez, 2011).

- Google: cuenta con una política de incentivos en temas laborales y de vivienda, hijos, políticas de calidad medioambiental, comida de calidad, conciliación con los hijos. Pero una de las que más llama la atención consiste en que los empleados

preseleccionan a los de mejor desempeño, mediante la recomendación de una persona con talento y que valga la pena; recibe 1500€.

- Microsoft: existe una política muy parecida a la de Google, uno de los aspectos más interesantes es que Microsoft fomenta que sus empleados blogueen y hablen de su trabajo por la red con una capacidad de acción y autocrítica excelente.
- BBVA: ofrece, dentro de un sistema de retribución flexible, la posibilidad de acceder a servicios de seguro médico, ticket guardería, tarjeta restaurante y un bono anual sobre las acciones de la entidad financiera. Del mismo modo, ofrece productos complementarios al sistema de compensación personal, como vivienda, coche, amortización de préstamos con un 15% de descuento y amplias coberturas.
- Cisco Systems: cubre el 100% del seguro médico para sus empleados y familiares, y paga a sus trabajadores el acceso a Internet en sus domicilios, facilitándoles ordenadores portátiles.
- IBM: ofrece un plan dental para ambos, empleados y familiares. El empleado está totalmente cubierto en salud por la empresa y ofrece descuentos para familiares.
- Otras multinacionales disponen de su propio médico de empresa, como es el caso de la multinacional de alimentación Masterfood o el Banco Santander.
- En cuanto a planes de jubilación, gran cantidad de empresas disponen de un plan de pensiones para sus empleados. Nike, Louis Vuitton o Procter & Gamble extienden, además, sus servicios al de seguro de vida y al seguro por discapacidad. También Nestlé, Basf, Mazda, Banco Santander y Vodafone ofrecen estos beneficios.
- Alcatel: subvencionan el 100% del servicio de comedor; Basf, la industria química, proporciona un auxilio del 75%. Otras ofrecen ticket restaurante, como Cisco que cubre 180 euros mensuales o tarjetas de débito con saldo para la comida.

- Una curiosa iniciativa es la de Sanitas, que ofrece la posibilidad a sus empleados de comprar la cena para llevar a casa y así no perder tiempo en comprarla por el camino o tener que cocinar en casa.
- Caja Madrid: en el caso de seguros de vida y de accidentes, ofrece una póliza de cobertura de riesgos, que incluye contingencias de viudez, orfandad, incapacidad permanente o absoluta. Si un empleado fallece, su cónyuge recibiría el 50% de la retribución fija anual del fallecido y cada uno de los hijos menores de 23 años el 25% de dicha retribución. También Cisco, Vodafone y Louis Vuitton ofrecen seguros de vida para sus trabajadores.

10. Satisfacción en el trabajo y Felicidad Laboral

10.1 Satisfacción en el trabajo

Las investigaciones en torno al comportamiento organizacional se han interesado generalmente en tres actitudes de las personas: la satisfacción con el trabajo, la participación en el trabajo y el compromiso con la organización.

Uno de los primeros intentos por investigar y definir qué es la satisfacción laboral se dio en la década de los treinta, cuando Hoppock (citado en (Rocco, 2009)) publicó una investigación que analizaba en profundidad la satisfacción laboral. Mediante sus hallazgos, postuló que existen numerosos factores que podrían influenciar la satisfacción laboral, mencionando algunos como la fatiga, monotonía, condiciones de trabajo y supervisión.

La consideración de la satisfacción laboral como una actitud, ha encontrado apoyo entre los investigadores, quienes postulan que la propiedad fundamental y esencial de la actitud es la evaluación.

Weiss (citado en (Rocco, 2009)) las actitudes serían evaluaciones de objetos que van a lo largo de un continuo que viaja desde lo positivo a lo negativo. Cuando ubicamos un objeto en una escala de evaluación, dicha evaluación es nuestra actitud.

Para clarificar aún más entonces, a que se refiere la satisfacción laboral, Weiss (citado en (Rocco, 2009)) menciona que cuando se mide la satisfacción laboral, se pide a los individuos que ubiquen el objeto actitudinal (el trabajo, por ejemplo) en una escala de evaluación.

Si bien podría parecer que nos estamos acercando a los estados afectivos, sigue siendo la evaluación lo central en dicha medición. Es así que se puede definir la satisfacción como “un juicio evaluativo, positivo o negativo, que uno realiza sobre su trabajo o situación laboral”.

El trabajo es mucho más que las actividades obvias de cada puesto, se considera también las relaciones con compañeros, supervisores, jefes, obedecer reglas, cumplir criterios de desempeño, etc. La evaluación que realiza un empleado de su satisfacción, o insatisfacción, es en sí la suma de diversos elementos.

Existen diversas teorías que pretenden explicar las causas de la satisfacción en el trabajo. No obstante, el foco principal de la presente propuesta se pondrá sobre la teoría de la jerarquización de necesidades de Maslow, Teoría del factor Dual de Herzberg, Teoría de McClellan, basada en 3 tipos de motivación: logro, poder, y afiliación.

10.2 Relaciones causales de la satisfacción laboral

Ante diferentes investigaciones, según Martínez (citado en (Andrade, 2017)), se toman en cuenta las siguientes causas por lo que el colaborador puede llegar a sentirse satisfecho:

- La edad, antigüedad que llevan los colaboradores en la empresa dependen de la percepción de cada empleado, es así que algunos autores como Traut y Martínez (citado en (Andrade, 2017)) nos indica que los colaboradores más satisfechos son los que llevan menos tiempo en la empresa y los menos satisfechos son los que tienen una antigüedad intermedia en la empresa, en cuanto.
- Nivel jerárquico la satisfacción laboral entre supervisores y no supervisores depende de la naturaleza jerárquica de las empresas y de las relaciones tradicionales entre ellos.
- Grado de ajuste nivel educativo alcanzado nivel educativo requerido por el puesto: al tener un buen grado de educación y que sea relacionado al puesto de

trabajo se creará un grado de satisfacción, pero al verse que no tiene el grado necesario de educación para desempeñar el puesto se crea inconformidad afectando a su desempeño.

- Percepciones del clima organizativo y su influencia sobre el nivel de satisfacción en el trabajo, según Martínez (citado en (Andrade, 2017)) nos dice que la satisfacción laboral depende de una evaluación amplia de las variables organizativas y de la percepción que tengan los colaboradores como estructura, motivación, dinámicas de grupos, enriquecimiento de trabajo, fijación de objetivos, toma de decisiones, entre otros.

Ante lo explicado anteriormente se puede decir que la satisfacción del colaborador depende de sus necesidades y de la percepción que tenga cada uno frente a la realidad de las organizaciones, tomando en cuenta algunos aspectos, como: la antigüedad en la empresa, el nivel jerárquico en el que se encuentra, la relación entre el nivel de preparación con el requerido por el puesto en el que se está desempeñando, y las diferentes variables del ambiente laboral como toma de decisiones, cumplimiento en los objetivos, enriquecimiento del puesto de trabajo, entre otros.

10.3 Consecuencias de la satisfacción laboral

Según Salessi (citado en (Andrade, 2017)) dice que al tener satisfecho a los colaboradores se beneficia tanto el bienestar de cada colaborador, y se da un impacto positivo a la organización a través de un mejor desempeño promoviendo a un clima organizacional enriquecedor.

Algunas investigaciones realizadas por diferentes autores en los años del 2010, al 2017, concluyen que al haber satisfacción hay una correlación positiva con el compromiso organizacional, de igual manera otros autores mencionan que al haber satisfacción laboral, esta ayuda a generar una buena predisposición para un buen comportamiento organizacional y una actitud pro social hacia sus compañeros de trabajo (Andrade, 2017).

Ante estas aportaciones hay una confirmación sobre la satisfacción y la calidad en su ejecución, es así que estudios realizados por Harrison, Newman, Roth y Salessi (citado en (Andrade, 2017)) afirma que los resultados de sus investigaciones demuestran que la

satisfacción influye en mayor parte sobre la calidad de las ejecuciones ante la concepción que al hacer buenas ejecuciones habrá satisfacción, esto indica que un colaborador satisfecho está motivado por realizar su trabajo con mayor compromiso, enfocando los objetivos a cumplir y por ende los resultados serán de calidad.

De igual manera existen investigaciones que mencionan que hay relaciones negativas entre la satisfacción y el estrés laboral, mencionan que la insatisfacción laboral se comporta como un estrategia para el agotamiento emocional, y una escasa realización personal, ante lo cual refiere a que la satisfacción laboral ayudaría a que esta insatisfacción no afecte el rendimiento del colaborador al evitar reacciones negativas sobre el estrés y agotamiento de la carga laboral (Andrade, 2017).

10.4 Beneficios del salario emocional

El salario emocional para el talento humano se convierte en un motivante frente a los retos que quiere alcanzar la organización, estos inciden en la satisfacción laboral que deben estar alineados a reconocimientos, incentivos, cultura organizacional y una planificación adecuada, logrando un ambiente sano y propicio para el desarrollo de actividades y manteniendo motivados y satisfechos a los colaboradores.

Dentro de los beneficios que se pueden lograr a través del salario emocional son:

- Compromiso e identificación
- Grupos de trabajos sólidos
- Comunicación fluida
- Se logran mejores resultados en los procesos y productividad
- Se convive en un ambiente excelente de trabajo.

10.5 La felicidad Laboral

Sin duda alguna, la felicidad es la cuestión filosófica que más intentos de definición ha tenido a lo largo de la historia. Uno de los primeros en preguntarse acerca de este concepto fue

Aristóteles, y sus contribuciones en este campo en su libro *Ética a Nicómaco* (citado en (Sanín, 2017)) siguen siendo una referencia en lo que hoy entendemos por felicidad.

Felicidad es un concepto de uso común, cotidiano, pero operacionaliza también, como constructo teórico, una realidad que ha recibido atención académica, especialmente desde el surgimiento de la psicología positiva.

Diener (citado en (Sanín, 2017)) afirma que desde esta perspectiva se le define como la experimentación o vivencia de emociones positivas, carencia de negativas y satisfacción con la vida.

La felicidad es un fenómeno psicológico relativamente estable (rasgo) aunque con posibilidad de cambio (estado). Se llegaría a ella no por una reacción afectiva momentánea, sino por la acumulación de emociones positivas a lo largo del tiempo. Incluye bien-estar y algo que los autores han llamado bien-hacer, Quick y Quick (citado en (Sanín, 2017)), el cual se relaciona con la sensación de que las cosas se están haciendo bien, tienen sentido y producen disfrute.

Al relacionarse con un estado emocional positivo, la felicidad representa un fenómeno multidimensional que implica estados afectivos positivos distintos de los sentimientos que son pasajeros y asociados con los sentidos, Ellis (citado en (Sanín, 2017)). De esta manera la felicidad caracterizaría, como rasgo, a aquellos que experimentan satisfacción, disfrute de la vida y gratificación.

Son muchas las definiciones que se han dado para tratar de comprender el concepto de felicidad. Entre las más aceptadas se encuentran aquellas que relacionan la felicidad con la satisfacción personal con la propia vida, con el logro de metas y aspiraciones, o con el dotar de sentido a la vida, (Vera, 2008).

Lo que nos dicen los teóricos actuales sobre la felicidad es que los seres humanos tenemos en nuestras manos, si no toda, una buena parte de la capacidad para ser felices, (Vera, 2008).

Se puede experimentar la alegría frente a una sonrisa franca y cordial, se puede hallar goce en el calor de la mano amiga, se puede encontrar felicidad al escuchar una frase de perdón.

Pero la felicidad siempre parece esquivar a quienes no tienen la sensibilidad necesaria para gozar y disfrutar de ella porque sus ojos solo ven imperfecciones, sus oídos solo saben escuchar lo que no entienden o lo que les ofende. Se trata entonces de fortalecer esa capacidad de goce y felicidad que parece ser más débil que la facultad de sufrir y llorar; pues esta, que también es real, es la que permite valorar la posesión de la primera y disfrutar de ella con mayor intensidad (Mora, 2001).

Según los investigadores el concepto puede ser tratado como un constructo teórico susceptible de ser sometido a la exploración científica.

En el área de Recursos Humanos también se incursiona en este concepto de felicidad y como menciona Fernández (citado en (Sanín, 2017)) es posible que en poco tiempo las Gerencias de la Felicidad vengán, sino a reemplazar, si a complementar las áreas de recursos humanos o de gestión humana.

10.6 Factores que influyen en la Felicidad Laboral

- El respeto por parte de la empresa hacia todos sus empleados
- Trabajar en un buen ambiente laboral y buena relación con los compañeros
- Trabajar en un ambiente de igualdad y reconocimiento personal
- La conciliación entre la vida profesional y personal
- Tener un trabajo motivador, y disponer de las herramientas adecuadas para desempeñar las tareas.
- Un sueldo acorde a las responsabilidades del puesto y el tipo de trabajo.

Llies, Schwind, Wagner, Johnson, DeRue, y Ligen (citado en (Sanín, 2017)) dicen que aún hay mucho por explorar sobre la felicidad en contextos de trabajo y sobre el efecto del trabajo en la felicidad general de las personas. Se sabe que las personas que no están bien en su trabajo empiezan a tener problemas en otras áreas de la vida y viceversa, pero se desconoce el tamaño del impacto sobre la satisfacción con la vida.

Brief y Nord (citado en (Sanín, 2017)) mencionan que por la importancia del trabajo ha sido lícito para algunos autores plantear que puede afectarla completamente, lo que ha llevado a una centralidad tal vez excesiva del trabajo en la vida de las personas.

11. Empresas más atractivas para trabajar en El Salvador

Haciendo referencia a la población económicamente activa de El Salvador proyectada por la CEPAL al 2018 ésta es de: 3,319,226; con un nivel de error de 3%, dicha proyección se realizó con un tamaño de la muestra de 8,593 encuestados, obteniendo unos resultados significativos en 99.9996%, (Tocoloco, 2018).

Tabla 3 – Ranking de las empresas más atractivas para trabajar en El Salvador proyectadas al año 2018.

Avianca	Telus	Pollo Campero
Aeroman	Hanes Brands	C. Imberton
Banco Agrícola	AFP Crecer	Convergys/Concentrix
AES	Bayer	Sigma Q
La Constancia	Plan Internacional	Banco Promerica
Unilever	Almacenes Vidrí	Pricesmart
Kimberly Clark	Bimbo	Laboratorios Vijosa
Holcim/ La Farge	Hotel Crowne Plaza	Atento
Walmart	Banco Cuscatlán	Banco Azul
Adoc	Claro	Telefónica
Grupo Q	Pizza Hut	Sherwin Williams
Tigo	Livsmart	Starbucks
Siman	Unicomer	La Curacao
World Vision	Scotiabank	Omnisport
Bac Credomatic	Banco Davivienda	Laboratorios Pail
AFP Confía	Fudem	Mc Donalds
Excel Automotriz	Teleperformance	

Este dato es relevante para el estudio debido a que muestra como las empresas que aplican el Salario Emocional se vuelven atractivas para el mercado laboral, esto se pone de manifiesto porque las empresas que se muestran más atractivas en la investigación realizada aplican el Salario Emocional. Ser elegible por los mejores talentos del mercado como empresa atractiva para trabajar es hoy, un desafío permanente dentro de las empresas, entender qué motiva a los profesionales, mostrar un rumbo claro del negocio y la carrera posible, establecer un sistema de comunicación franca, y por supuesto una remuneración de mercado y beneficios

acordes, son las variables que hoy analizan los candidatos cuando van a una entrevista laboral.

Por esta razón, los candidatos hoy piden referencias de las compañías, generando una nueva modalidad de conseguir información que es a través de los mismos empleados. Son ellos quienes finalmente recomiendan su empresa o no como un buen lugar para trabajar y desarrollarse. Un aspecto importante es que la población que fue consultada es mayormente Millennials y esta generación le da mucha importancia al Salario Emocional y son los nuevos colaboradores que están aplicando a las empresas porque ya están aptos para un trabajo y la empresa debe adaptarse al cambio generacional.

Así como un buen proceso de selección es clave para la captación de talentos en el mercado, la preocupación y ocupación efectiva de las áreas de Recursos Humanos y de los líderes de las empresas en estos temas, es una de las claves para garantizar la permanencia de los talentos seleccionados y la posibilidad de ser elegidos por los mejores profesionales que busquen un cambio laboral. Todo esto muestra como la aplicación de un modelo de Salario Emocional en la empresa es importante para la atracción y retención de talento en la organización y también la posiciona dentro del mercado laboral.

EMAT (Empresas Más Atractivas para Trabajar), (citado en (Tecaloco, 2018)), ha sido un referente para las empresas más importantes de la región, ya que permite conocer de forma directa, la percepción de la fuerza laboral en cada país.

El objetivo principal es proveer a las empresas con insumos que les permita revisar, analizar o reorientar sus estrategias para atraer, retener y contratar al mejor talento. El mercado laboral ha enfrentado retos importantes y cada vez más se quiere de información certera que les permita medir el impacto de sus acciones a fin de volverlas aún más efectivas.

Conocer la opinión de la fuerza laboral, facilita que las empresas identifiquen áreas de oportunidad, pero también que sean capaces de reconocer las acciones y estrategias puntuales que los posicionan como líderes en su sector. Poder compararse no solo con empresas locales, regionales y multinacionales, sino también con las empresas de su mismo sector, es sin duda una de las mayores ventajas de EMAT.

Para el año 2018, se afirma que los sectores que más atraen a los salvadoreños son: sector servicios, Banca/Finanzas, sector consumo masivo, sector comercial y sector industrial. Para el presente estudio con una muestra total de 8,593 respuestas se obtuvo los siguientes datos: el 42.6% de la muestra son personas con edades entre 26 a 35 años.

El género masculino representa un 56% de las respuestas, estudiantes universitarios 27.6%, graduados universitarios 30.5%. El 43% de las personas que respondieron la encuesta laboran en áreas de Mercadeo/Ventas, Administrativas, Finanzas, Producción y Tecnología.

Al pensar en cuál empresa atrae, ya sea para iniciar con el primer empleo, que permita aprender y desarrollarse dentro de la misma o bien en cual se considera que pueda aportar todo el aprendizaje y experiencia adquirida en toda la trayectoria profesional, se encuentran varios factores que inciden en mayor o menor medida.

Las empresas que actualmente están conscientes de la importancia de no solo atraer al mejor talento, sino de lograr crear un vínculo que permita una sinergia ideal son aquellas que justamente día a día buscan la forma de innovar internamente, de buscar mejores incentivos fuera de lo tradicional, de abrir espacios para una buena comunicación, de lograr empatía entre los objetivos de la empresa y los objetivos de los colaboradores, de fomentar el desarrollo profesional y el trabajo ya no bajo presión, sino realizado con pasión.

11.1 Lo que valoran los empleados

Las diferencias entre formas de ser, tener, hacer y estar, generan categorías de empleados, pues las necesidades no son las mismas entre mujeres y hombres, entre las de un estudiante y las de un ejecutivo experimentado, las de un joven recién casado y las de un adulto con nietos. Por ello Recursos Humanos debe tener este hecho claro, previo a la fijación de políticas al respecto, entender las necesidades particulares de cada grupo y, por ende, lo que cada uno de ellos valora.

Varias investigaciones coinciden en que las empresas deben centrar sus esfuerzos en 5 aspectos:

1. Factores de desarrollo profesional y relacional: si estos son satisfactorios se presenta el crecimiento profesional y el bienestar laboral.

2. Factores de compensación psicológica. dentro de estos factores se encuentran el sentido de utilidad, autonomía y de reconocimiento del ser humano, así como identificación con la empresa con la que colabora.
3. Factores de conciliación familiar y personal: básicamente dan tranquilidad y sensación de orden en la vida de las personas.
4. Factores de retribución variable y fija: contribuyen en el incremento de la satisfacción y ayudan a construir relaciones más duraderas; se encuentran satisfactores como participación en acciones, utilidades o bonificaciones por cumplimiento de metas establecidas conjuntamente.
5. Factores de valor añadido: se constituyen en extras a favor del empleado y por tanto de la empresa. Se encuentran beneficios como la ubicación geográfica, bajo nivel de “burocracia”, perseguir grandes sueños; mejoran la calidad de vida y el desempeño laboral.

Los hallazgos de las diferentes consultoras de administración de talento humano, a nivel global, tienden a coincidir en los primeros puestos los factores psicosociales, mientras que compensaciones económicas se registran en niveles más bajos.

Esto implica un creciente interés del empleado actual por el enriquecimiento personal y profesional, y por su calidad de vida personal y familiar. En el enriquecimiento profesional que puede generar desarrollo de la carrera profesional, se encuentra en primer lugar la capacitación, que puede ser un instrumento de ventaja competitiva y de construcción de inteligencia colectiva desde operarios a directivos; y en segundo lugar la formación, que puede ser de tipo presencial o virtual, y también de tipo técnico; o relacionarse con habilidades personales y/o directivas o intereses particulares de los trabajadores. Puede llevarse a cabo mediante cursos indro/outdoors, coaching y mentoring, retroalimentación 360° entre otros.

En lo que tiene que ver con el coaching, por ejemplo, lo que se pretende es que el trabajador que está recibiendo el apoyo aprenda de sí mismo para mejorar su desempeño bajo el acompañamiento de su entrenador; mientras que el mentoring se circunscribe a la transmisión informal de conocimientos y apoyo psicosocial al protegido, por parte del mentor.

Igualmente, los empleados valoran medidas como normas no estrictas en el trabajo, que permiten tener un horario flexible de entrada y salida, la posibilidad de acogerse al teletrabajo, o la de vestir de manera informal.

Todos estos aspectos dejan en manos del empleado la responsabilidad de responder por la empresa, de la forma adecuada cuando le sea requerido, en forma de informes bien redactados y entregados a tiempo, buena comunicación con los compañeros de trabajo y aspecto formal en las ocasiones que así lo demanden.

Finalmente, los factores referidos al ambiente laboral, tal como: la cooperación entre compañeros, el ambiente de confianza, la disposición a ayudar y la complicidad, determinan las decisiones de permanencia o abandono, (Gómez, 2011).

CAPÍTULO II IMPLEMENTACIÓN DE LA INNOVACIÓN

El establecimiento de esta propuesta del modelo de salario emocional, pretende apoyar a la empresa EKars S.A de C.V., para lograr identificar los intereses y necesidades de los colaboradores.

La implementación de este modelo, permitirá a la empresa mejorar aspectos que en muchas ocasiones no son considerados y así poder elevar el grado de satisfacción en los colaboradores.

A través de este modelo, también se pretende apoyar en la ejecución de un procedimiento carente en la empresa y así poder medir los resultados de sus colaboradores, no dejando de lado los intereses y necesidades de los mismos.

Actualmente con los cambios que se han sobrevenido con la crisis mundial, la tasa de desempleo incrementará considerablemente, por lo que los colaboradores deberán tener una percepción adecuada sobre esta situación.

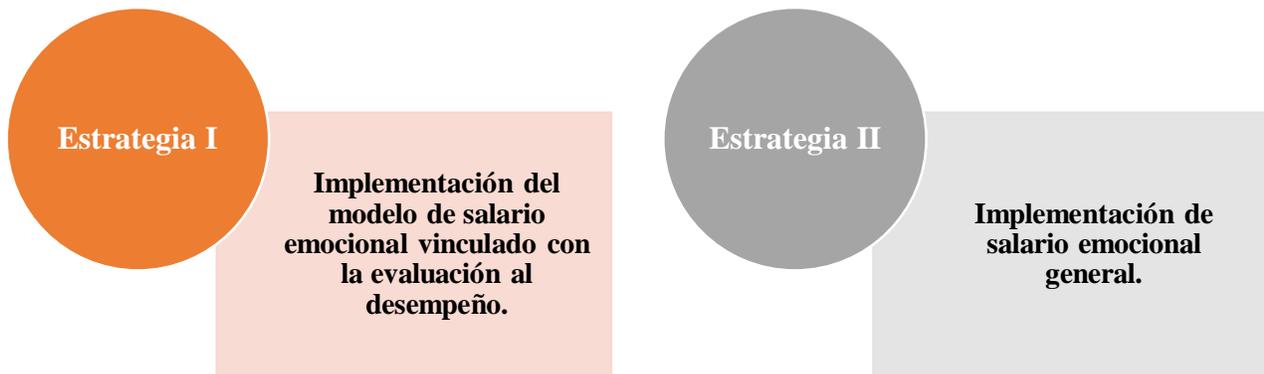
Finalmente, este modelo pretende que la empresa sea más atractiva al mercado laboral y así poder ser un ejemplo para las pequeñas empresas para la implementación del salario emocional.

A. Objetivos

- Identificar necesidades e intereses de los colaboradores para estructurar un modelo de salario emocional de la empresa EKars S.A de C.V., que contribuya a la satisfacción y felicidad laboral.
- Apoyar a la empresa EKars S.A de C.V., para implementar el modelo de salario emocional que permita identificar aspectos intangibles y una compensación salarial innovadora para los colaboradores, que contribuya a la satisfacción y felicidad laboral.
- Contribuir al desarrollo de un alto grado de satisfacción dentro de los colaboradores de la empresa EKars S.A de C.V., a través del modelo de salario emocional.

A. Diseño de la innovación

Para el diseño de esta innovación se han planteados dos estrategias:



Para ambas estrategias se han definido una serie de fases que se combinarán entre sí para poder obtener los resultados esperados de este modelo, a continuación, se detallan cada una de las fases relacionadas con cada una de las estrategias:

Fase I.

Esta fase se ha enfocado en el diagnóstico de los colaboradores y conocerlos un poco más.

Para lo cual se han identificado dos partes las cuales se detallan a continuación:



Diagnóstico general y proceso de identificación de perfil personal del colaborador

Esta fase consistirá en la aplicación de un instrumento que permita conocer mejor al colaborador y contribuir a la recolección de información importante.

Parte I

Esto ayudará al establecimiento del perfil del mismo y al mismo tiempo la elaboración del expediente del personal, tomando en cuenta: edades, sexo, pasatiempos, grupo familiar entre otros, para esto los colaboradores deberán ingresar al siguiente link

<https://forms.gle/arpzCAnaxdHr2hHL9>



Elaboración de categorías para establecer la inclinación de los posibles salarios emocionales de acuerdo a cada colaborador

En esta fase, la Dirección Ejecutiva, llevará a cabo un proceso de categorización de cada salario emocional propuesto para que los colaboradores puedan elegir de acuerdo a sus intereses y necesidades, para esto deberán ingresar también al siguiente link

Parte II

<https://forms.gle/arpzCAnaxdHr2hHL9>

Para esta fase, se llevará a cabo una encuesta en línea en la que se han establecido aspectos importantes para completar el expediente de los colaboradores y además se han establecido tres partes para conocer los gustos e intereses de los colaboradores, las cuales se han denominado:

- Apoyo familiar
- Pasatiempos y diversión
- Desarrollo personal

Fase II.

Tabulación de resultados de la encuesta

Se llevará a cabo el análisis de los resultados obtenidos en la fase I, en el que se identificará los datos de cada colaborador, permitiendo así conocerlo de manera singularizada y permitir a la Dirección tener a la mano a cada colaborador en particular para pasar a la siguiente fase, los cuales serán integrados en una matriz para establecerlos por orden de prioridad.

Fase III.

Presupuesto

Al obtener los datos de los salarios emocionales se elaborará el presupuesto, con los tiempos y recursos a utilizar para cada colaborador según el tipo de salario emocional.

Este detalle se presentará más adelante con los datos obtenidos del análisis y otros aspectos de recreación a considerar.

En esta fase, se considerarán todos los aspectos importantes que generen inversión para este modelo, con esto, se pretende que la empresa vaya evaluando con períodos establecidos las modificaciones necesarias en cuanto a presupuestos.

Fase IV.

Implementación del modelo

Para el caso de la implementación de este modelo se llevará a cabo por medio de dos estrategias las cuáles serán las siguientes:

ESTRATEGIA I

Estrategia I

Parte 1

Implementación del modelo de salario emocional vinculado con la evaluación al desempeño.

Se efectuará una evaluación enfocada en el desempeño de los colaboradores

De acuerdo a los resultados obtenidos contarán con opciones de salarios emocionales, esto se determinará de acuerdo a cada colaborador y a los resultados que estos presenten.

Dicha evaluación servirá para contribuir a los procesos administrativos dentro de la empresa se ha propuesto la implementación de la evaluación al desempeño para lo cual se necesita llevar a cabo la comunicación del inicio del proceso, esta se llevará a cabo inicialmente con una reunión entre el Director Ejecutivo, Gerente General y los líderes área, estableciendo fecha y hora del comunicado a todos los colaboradores para informar sobre el inicio del proceso de implementación del modelo de salario emocional, destacando que este tendrá una relación con la evaluación al desempeño por medio del nstrumento establecido en el **anexo 1**.

Estrategia I

Parte 2

Resultados de evaluación de desempeño y retroalimentación

Implementación del modelo de salario emocional vinculado con la evaluación al desempeño.

Luego de realizar la Evaluación de Desempeño, será necesario llevar a cabo una retroalimentación al colaborador de los resultados obtenidos en su evaluación al desempeño por parte de la jefatura y/o encargado.

Se propone sea aplicada semestralmente, excepcionalmente cuando el colaborador obtenga un resultado menor al 50%, deberá realizarse trimestralmente.

Estrategia I

Parte 3

Selección de salario emocional en base a los resultados

Implementación del modelo de salario emocional vinculado con la evaluación al desempeño.

Al finalizar la retroalimentación del resultado obtenido, el colaborador llevará a cabo la selección del salario emocional de acuerdo a los niveles de desempeño obtenidos, según las opciones, ya que esta evaluación lanzará los resultados para tener derecho a elegir el tipo de salario emocional en base a la siguiente tabla:

RANGOS DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO	DESCRIPCIÓN	TIPO DE SALARIO EMOCIONAL AL CUAL PUEDE OPTAR	
EXCELENTE: 71% - 100%	Supera las expectativas	Plan pre-pago celular	<input type="checkbox"/>
		Ayuda para compra de medicamentos	<input type="checkbox"/>
		Ayuda familiar en caso de enfermedades de esposa/o e hijos.	<input type="checkbox"/>
		Tarjeta de regalo de súper mercado	<input type="checkbox"/>
		Programas de coaching personal y mejora de competencias	<input type="checkbox"/>
MUY BUENO: 61% - 70%	Dentro de las expectativas	Ayuda académica	<input type="checkbox"/>
		Tarjeta de regalo para banquete de comida familiar	<input type="checkbox"/>
		Membresía de netflix o spotify	<input type="checkbox"/>
		Reconocimiento económico por ideas innovadoras	<input type="checkbox"/>
BUENO: 51% - 60%	Por debajo de las expectativas	Bono para gimnasio	<input type="checkbox"/>
		Tarjeta de regalo para comida	<input type="checkbox"/>
		Entrada doble para cine con snacks	<input type="checkbox"/>
DEFICIENTE: Menor a 50%	Necesita mejorar	Reconocimiento por retener a los clientes por más de 1 año	<input type="checkbox"/>
		Reconocimiento por atraer nuevos clientes	<input type="checkbox"/>

Los colaboradores podrán elegir el salario emocional de acuerdo al nivel de desempeño obtenido, y podrán tener acceso a los otros salarios emocionales, pero no podrán elegirlos hasta alcanzar el nivel requerido para ese tipo de salario.

Esto, servirá como motivación para ir mejorando cada vez más sus resultados y así llegar a seleccionar el que a ellos más les interesa.

ESTRATEGIA II

Estrategia II

Para que la empresa pueda crear condiciones que realmente sean atractivas y logren atraer al mejor recurso humano para que ingrese a la empresa y satisfagan las necesidades de cada uno, se desarrollará un modelo de salario emocional que sea aplicable a todos los colaboradores por igual.

Implementación de salario emocional general.

Los colaboradores podrán obtener salarios emocionales establecidos por la empresa que les permitan sentirse satisfechos laboralmente y estos, además, serán establecidos para atraer a nuevo personal que no necesariamente van vinculados a una evaluación, sino más bien a la diferenciación que la empresa quiere tener, estos son en base a la siguiente tabla:

TIPOS DE SALARIOS EMOCIONALES	SELECCIÓN
BENEFICIOS SOCIALES Y MOTIVACIÓN	
Salida 2 horas antes del horario, días viernes 2 veces al mes	<input type="checkbox"/>
Permisos personales accesibles por medio de compensación de tiempo	<input type="checkbox"/>
Tarde libre el día de cumpleaños	<input type="checkbox"/>
Tarde libre el día de cumpleaños o momentos difíciles en caso de esposa/o e hijos	<input type="checkbox"/>
BIENESTAR PSICOLÓGICO	
Reconocimiento verbal por logros y trascendencia	<input type="checkbox"/>
Accesibilidad y autonomía en la implementación de procesos	<input type="checkbox"/>
Oportunidad de ascenso en base a resultados	<input type="checkbox"/>
Oportunidad de aportar cambios e ideas nuevas	<input type="checkbox"/>
ESPACIOS DE RECREACIÓN EMPRESARIAL	
Permiso de 1 hora para ver TV en épocas de mundiales u otros importantes	<input type="checkbox"/>
Permiso de 15 minutos por la mañana y por la tarde para refrigerio	<input type="checkbox"/>
Participación en actividades grupales 2 veces al año	<input type="checkbox"/>
Secciones de 15 minutos de relajación grupales 1 vez a la semana	<input type="checkbox"/>

Fase V.

Aplicación del salario emocional

Esta última fase consistirá en el control del salario emocional elegido por el colaborador.

Ya que será necesario llevar a cabo el registro de cada uno de los salarios seleccionados para verificaciones de tiempo y presupuesto.

Al aplicar el salario emocional, la Gerencia General deberá de llevar los controles definidos para tal fin, para conocer los tipos de salarios, tiempos, presupuesto o cualquiera situación necesaria para llevar las aplicaciones y controles adecuados.

B. Metodología y estrategias

La implementación de este modelo se llevará a cabo por medio de cinco fases detalladas anteriormente, estas fases se irán trabajando de acuerdo a los tiempos considerados por la empresa en el desarrollo de cada una.

- La primera fase tiene dos partes, las cuales están enfocadas en la obtención de información para la elaboración del expediente de cada colaborador y la categorización de la propuesta de salario emocional para conocer sus gustos e intereses.
- La segunda fase estará enfocada en realizar la tabulación y análisis de la información recolectada de cada colaborador por medio de la encuesta.
- La tercera fase estará enfocada en realizar un presupuesto sobre los salarios emocionales considerados para los colaboradores.
- La cuarta fase estará enfocada en realizar la implementación del modelo por medio de dos estrategias:
 - Estrategia 1, está relacionada a la aplicación de la evaluación al desempeño, seguido de la revisión y retroalimentación de los resultados de la evaluación al desempeño a los colaboradores para que tengan el derecho de elegir los salarios emocionales en base a los resultados.
 - La segunda estrategia está enfocada en un salario emocional general al que se beneficiarán en tiempo y forma de como la Dirección General así lo decida, ya que estos son totalmente los que harán de la empresa EKars, una empresa diferente.
- La quinta fase se encargará de la aplicación respectivamente de cada salario emocional.

Cada uno de las fases contará con estrategias que permitan llevar a cabo un proceso de reuniones periódicas con la Dirección, Gerencia General y colaboradores para explicar cómo se está llevando a cabo el desarrollo de las mismas.

C. Organización para la ejecución

La empresa llevará a cabo una reunión con todos los miembros que la conforman y se dará a conocer cómo funcionará el nuevo modelo, explicándoles que lo que se pretende es establecer vínculos más acertados entre colaboradores y empresa y al mismo tiempo mejorar la productividad y la satisfacción laboral.

La implementación de este modelo se llevará a cabo por medio de la Dirección Ejecutiva, en apoyo indirecto con la Gerencia General y Contabilidad ya que estas serán las áreas de soporte para establecer tiempos y controlar las cotizaciones u otros insumos que conlleven la asignación del modelo de salario emocional.

Para organizar este proyecto de implementación de modelo de salario emocional es necesario contar con el apoyo de todos los miembros para que estos puedan dar aportes y contribuir a la mejora del mismo.

D. Monitoreo y evaluación

1. Monitoreo

•Se verificará que el cuestionario propuesto para la recolección de información del personal esté completo y de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Fase 1

•Se verificarán los resultados obtenidos del cuestionario y se realizará un resumen de para identificar la tendencia de la selección del SE.

Fase 2

•Se verificará que los presupuestos establecidos sean los adecuados según cotizaciones y cantidades

Fase 3

•Estará a cargo de la Dirección Ejecutiva, quien será el responsable directo para que la implementación sea monitoreada a través de los encargados de área para verificar la aplicación de la evaluación al desempeño.

•Se realizarán reuniones entre los encargados de área y los colaboradores para dar a conocer los resultados obtenidos en las evaluaciones al desempeño.

•Se verificará el historial de salarios emocionales que se han otorgado a todos los colaboradores, tanto para la estrategia 1, como la estrategia 2.

Fase 4

•La Dirección Ejecutiva en apoyo de la Gerencia General, se encargará de llevar a cabo el monitoreo en cuanto a la selección del salario emocional de los colaboradores para identificar la frecuencia con la que se realiza.

•Se llevará a cabo un registro de colaboradores relacionados a la selección del salario emocional para la verificación presupuestos y cantidades.

Fase 5

2. Evaluación

En cuanto a la evaluación del modelo de salario emocional, será realizado anualmente, por medio de la verificación del incremento de la satisfacción y felicidad laboral y la productividad de los colaboradores.

Se evaluará además el presupuesto versus los costos reales invertidos de cada salario emocional propuesto, esto para llevar a cabo las actualizaciones y verificar el impacto deseado, buscando mantener la flexibilidad, priorización e identificación de nuevas opciones de salario emocional.

E. Recursos y presupuesto

En el presupuesto para este modelo se han incluido los recursos a considerar para la aplicación del modelo, por lo que se presenta un presupuesto tentativo, el cual será ejecutado al tener los resultados de dicha evaluación.

 RECURSOS DEL MODELO				
No.	Descripción		Inversión semestral total	Inversión anual
1	Inversión de sistema de Salario emocional		\$ -	\$ 500.00
2	Inversión de tiempo por reuniones informativas del modelo, entre Director Ejecutivo, Gerencia General y dos encargados de área.		\$ 30.00	\$ 60.00
3	Inversión por comunicados del modelo (Boletines o afiches)		\$ 10.00	\$ 20.00
4	Pago por crear formato, pasar y tabular encuestas de salario emocional		\$ 80.00	\$ 80.00
5	Horas de líderes de área para aplicación de Evaluaciones de desempeño cada 6 meses		\$ 201.67	\$ 403.34
6	Horas destinadas para retroalimentación de resultados por parte de dos los encargados de área		\$ 146.67	\$ 293.34
7	Horas Director Ejecutivo para Monitoreo del modelo de Salario emocional		\$ -	\$ 100.00
8	Monto destinado para cualquier tipo de actualización o cambios en el sistema de salario emocional		\$ 200.00	\$ 200.00
SUB TOTAL RECURSOS				\$ 1,656.68
INSTALACIÓN DE ESPACIOS Y RECREACIÓN EMPRESARIAL				
No.	Descripción	Inversión unitaria	Inversión semestral total	Inversión anual
1	Compra de TV + Instalación	\$ 500.00	\$ -	\$ 500.00
2	Cable + Internet	\$ 35.00	\$ 210.00	\$ 420.00
3	Aumento de energía por máquina de Snaks	\$ 10.00	\$ 60.00	\$ 120.00
4	Actividad grupal en Semana Santa (Refrigerio+transporte)	\$ 345.00	\$ 345.00	\$ 345.00
5	Actividad grupal en agosto (Refrigerio+transporte)	\$ 345.00	\$ 345.00	\$ 345.00
SUB TOTAL INSTALACIONES Y RECREACIÓN				\$ 1,730.00

PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA I					
No.	Descripción	# colaboradores	Inversión unitaria	Inversión semestral total	Inversión anual
APOYO FAMILIAR					
1	Canasta básica	3	\$ 20.00	\$ 120.00	\$ 240.00
2	Ayudas académicas	3	\$ 25.00	\$ 150.00	\$ 300.00
3	Banquetes de comida familiar	3	\$ 20.00	\$ 120.00	\$ 240.00
4	Bonos para descuentos en medicina	3	\$ 15.00	\$ 90.00	\$ 180.00
5	Ayuda familiar en caso de enfermedades de esposa/o e hijos	4	\$ 20.00	\$ 120.00	\$ 240.00
DIVERSIÓN					
1	Planes pre-pago celular	4	\$ 20.00	\$ 120.00	\$ 240.00
2	Entrada doble para cine con snaks	3	\$ 20.00	\$ 120.00	\$ 240.00
3	Memebresia de Netflix o Spotifi	3	\$ 10.00	\$ 60.00	\$ 120.00
4	Bonos para gimnasio	3	\$ 10.00	\$ 60.00	\$ 120.00
5	Vales para comida	3	\$ 20.00	\$ 120.00	\$ 240.00
DESARROLLO PERSONAL					
1	Programas de coaching personal y mejora de competencias	3	\$ 25.00	\$ 150.00	\$ 300.00
2	Reconocimiento por atraer nuevos clientes	3	\$ 25.00	\$ 150.00	\$ 300.00
3	Reconocimiento por retener a los clientes por mas de 1 año	3	\$ 20.00	\$ 120.00	\$ 240.00
4	Reconocimiento por ideas innovadoras	3	\$ 25.00	\$ 150.00	\$ 300.00
SUB TOTAL ESTRATEGIA I					\$ 3,300.00
PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA II					
No.	Descripción	# colaboradores	Inversión mensual unitaria	Inversión mensual total	Inversión anual
BENEFICIOS SOCIALES Y MOTIVACIÓN					
1	Salida 2 horas antes del horario, días viernes 2 veces al mes	13	\$ -	\$ -	\$ -
2	Permisos personales accesibles por medio de compensación de tiempo	13	\$ -	\$ -	\$ -
3	Tarde libre el día de cumpleaños	13	\$ -	\$ -	\$ -
4	Tarde libre el día de cumpleaños o momentos difíciles en caso de esposa/o e hijos	13	\$ -	\$ -	\$ -
BIENESTAR PSICOLÓGICO					
1	Reconocimiento verbal por logros y trascendencia	13	\$ -	\$ -	\$ -
2	Accesibilidad y autonomía en la implementación de procesos	13	\$ -	\$ -	\$ -
3	Oportunidad de ascenso en base a resultados	13	\$ -	\$ -	\$ -
4	Oportunidad de aportar cambios e ideas nuevas	13	\$ -	\$ -	\$ -
ESPACIOS DE RECREACIÓN EMPRESARIAL					
1	Permiso de 1 hora para ver TV en épocas de mundiales u otros importantes	13	\$ -	\$ -	\$ -
2	Permiso de 15 minutos por la mañana y por la tarde para refrigerio	13	\$ -	\$ -	\$ -
3	Participación en actividades grupales 2 veces al año	13	\$ -	\$ -	\$ -
4	Secciones de 15 minutos de relajación grupales 1 vez a la semana	13	\$ -	\$ -	\$ -
SUB TOTAL ESTRATEGIA II					\$ -
TOTAL GENERAL					\$ 6,686.68
TOTAL GENERAL + 10% POR INFLACIÓN O IMPREVISTOS					\$ 7,355.35

CAPÍTULO III CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Conclusiones

El presente estudio permitió proponer un modelo de salario emocional, que influya en la satisfacción y felicidad laboral de la empresa EKars, S.A de C.V. mediante el diseño de dos estrategias de salario emocional que permita mejorar la comunicación, el ambiente de trabajo y contribuya al aumento de la productividad.

Se evidenció que la mayoría de los colaboradores son personas jóvenes, con un promedio de edad de 35 años, especialmente de la generación Millennials, es importante mencionar que las nuevas generaciones ya no se motivan solo con el salario económico y prefieren otro tipo de beneficios adicionales.

Actualmente las empresas están entrando en las nuevas tendencias con nuevos programas de beneficios laborales con el fin de incentivar a sus empleados. La empresa debe sensibilizarse y dar un paso a un mercado laboral más competitivo y menos tradicional, acorde al cambio demográfico y generacional, debido a que la población joven aprende más rápido y buscan nuevos retos, debe haber un cambio de chip y adaptarse a las nuevas necesidades laborales diseñando beneficios a la medida de cada empleado construyendo propuestas basadas en la población de jóvenes.

Las variables de mayor importancia para enfocar la estrategia de salario emocional fueron:

- Satisfacción: El salario emocional permite incrementar el nivel de satisfacción laboral, la implementación de planes de beneficios no requiere mucha inversión, pero si genera un alto impacto emocional para los trabajadores.
- Felicidad laboral: Es importante tener en cuenta que el salario emocional es una nueva opción para empleados felices, ayuda a que los empleados no solo se sientan bien en sus empresas.
- La convivencia en el trabajo: Equidad entre compañeros para el grupo de trabajo.
Compromiso e identificación:

- La compensación emocional: Es una alternativa que logra la fidelización de los empleados y disminuye la rotación del personal, permitiendo incrementar la motivación, la productividad y el desempeño de los empleados.
- Mejora de la productividad: Hoy la productividad no se mide por el número de horas trabajadas, si no el cumplimiento de metas y logros, por lo cual la empresa puede establecer acuerdos para que el personal cumpla con sus tareas y recibirá una bonificación intangible.
- Comunicación fluida: Esto permite que exista menos burocracia en la empresa, lo cual ayuda a que mejoren las relaciones comunicativas en la empresa.
- Familia: Conciliación entre la vida familiar, laboral y personal, ofrecimiento de un plan de beneficios para la familia de los empleados y obsequios para el grupo familiar. El Salario emocional busca lograr un adecuado equilibrio entre nivel laboral y personal.
- Otras variables importantes que caben resaltar, son:
 - La reputación de la empresa en el sector y la estabilidad laboral que esta ofrece a sus trabajadores,
 - El reconocimiento y compromiso constante por parte de los líderes,
 - El empoderamiento para el desempeño de funciones, flexibilidad en el horario de trabajo, y otros beneficios para satisfacer necesidades básicas como transporte, alimentación y estudio.

La Gerencia de la empresa debe considerar implementar las estrategias de salario emocional planteadas, sin restar importancia a la retribución económica, generando un equilibrio que satisfaga las necesidades y expectativas de los colaboradores.

El salario emocional se convierte en una herramienta estratégica para la empresa porque esta no cuenta con niveles salariales muy atractivos para el personal, si la empresa se percatara de las ventajas y los resultados que el salario emocional puede brindarles en relación con el sentido de pertenencia, el desempeño y la productividad de los trabajadores, alcanzarían mayores niveles de rentabilidad y posicionamiento en el mercado.

B. Recomendaciones y propuestas

En los antecedentes de este proyecto, se han identificado una serie de necesidades que la empresa EKars, S.A. de C.V. presenta en cuanto a sus procesos administrativos, además de carecer de un área de recursos humanos que sea la responsable de llevar a cabo todos los procesos relacionados a controles y necesidades de los colaboradores, carece de una estructura organizativa adecuada para el logro de sus objetivos. Por lo antes mencionado se realizan una serie de recomendaciones y propuestas para que la empresa cuente con los recursos necesarios para poder mejorar sus procesos.

1. Recomendaciones:

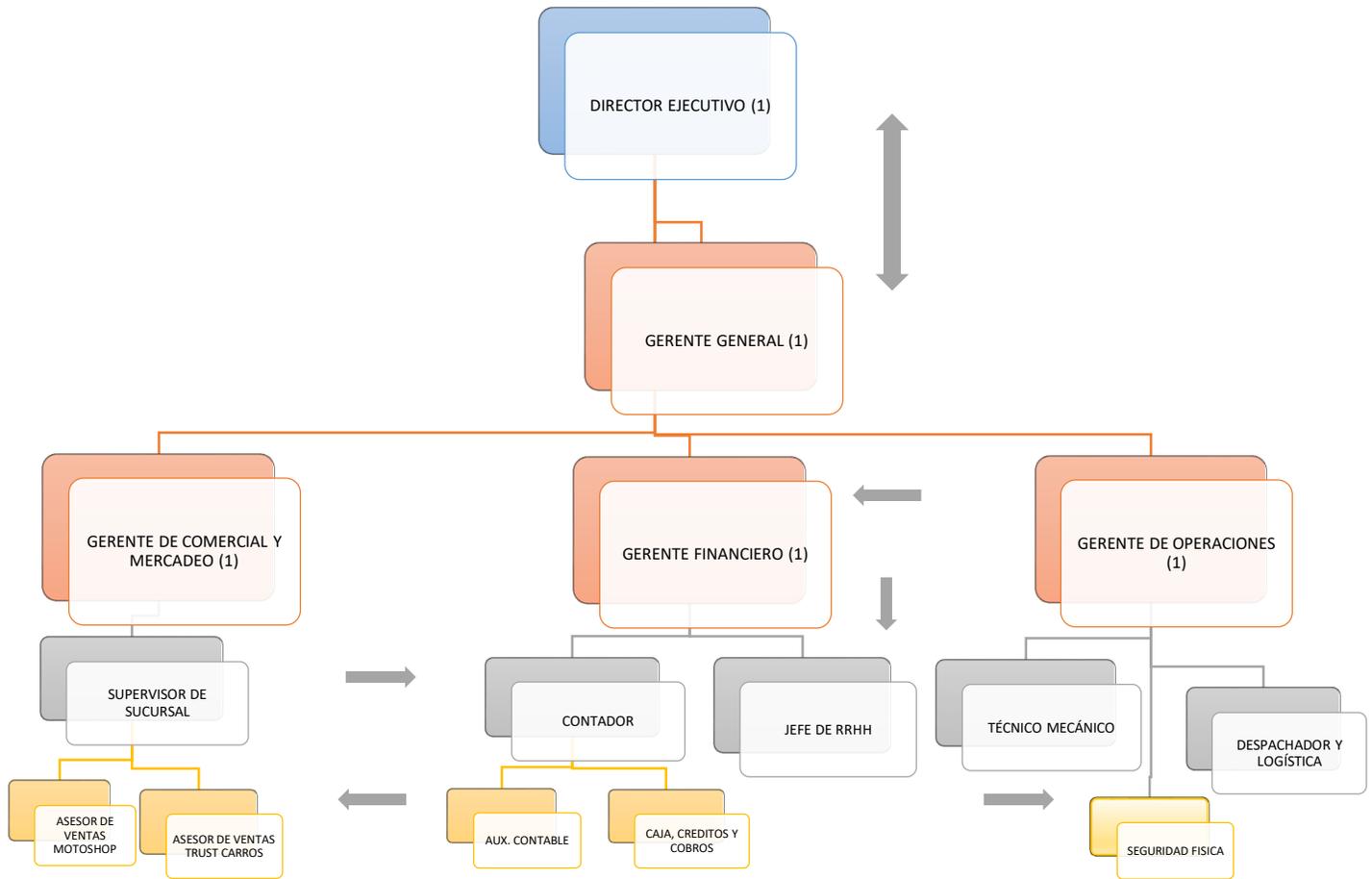
- ✓ Es recomendable que los altos directivos de la empresa EKars, S.A. de C.V. implementen mejoras de acuerdo a la propuesta de modelo de salario emocional, creando características de compromiso, lealtad y que aportará positivamente a nivel personal y laboral de sus colaboradores.
- ✓ Llevar a cabo la contratación de un responsable de recursos humanos o un administrador que permita formular estrategias enfocadas a la administración de personal, las cuales pueden estar encaminadas a la realización de planes de desarrollo, capacitación, beneficios, etc., teniendo como base la propuesta de este documento para retribuir en los factores más significativos que aporta el salario emocional en el mejoramiento del clima organizacional, satisfacción, felicidad laboral y por ende en la productividad.
- ✓ Implementar la propuesta de salario emocional siguiendo la estructuración de las fases para obtener las particularidades de cada uno de los colaboradores respecto a la necesidad y la motivación.
- ✓ Fomentar aspectos de mejora continua y medición de resultados que permitan conocer el rumbo de los objetivos entre la productividad y crecimiento de la empresa para el beneficio de todos.

- ✓ Monitorear y dar seguimiento a dicha propuesta para validar y retroalimentar las acciones y objetivos esperados por lo menos una vez al año.

2. Propuestas:

- ✓ Implementar procesos para contribuir con el desarrollo y resultados del personal por medio de la medición del desempeño para los colaboradores. **(anexo 1)**.
- ✓ Implementar mecanismos más amigables en cuanto a los procesos a implementar en este modelo, estableciendo herramientas tecnológicas que permitan a todos los colaboradores tener acceso a la innovación, en cuanto a la implementación de encuestas virtuales.
- ✓ Contar con expediente digitales de todos los colaboradores de la empresa para la facilidad de la información.
- ✓ Llevar acabo la reestructuración en el organigrama actual.
Inicialmente a este proyecto de innovación, se realizó una revisión a la estructura organizativa en cuanto a la funcionalidad de ésta para que la empresa logre sus objetivos. Posterior a esta revisión, como grupo se llevó a cabo la valoración en cuanto a que la actual estructura organizativa no es la adecuada de acuerdo a las necesidades que tiene la empresa, identificando que podría ser uno de los factores influyentes para el no cumplimiento de los objetivos.

Es por ello que, como grupo, se ha llevado a cabo la elaboración de la nueva propuesta, enfocada a la mejora de los procesos internos:



Uno de los cambios en la propuesta del organigrama es la modificación en el nombramiento de Directores, estos se proponen que pasen a ser Gerentes, siendo necesario y llevando un orden lógico de las líneas de mando.

Para el caso del Contador, se propone dependa de un Gerente Financiero para no violentar los lineamientos financieros, porque al depender del área comercial se vuelve juez y parte. Es por ello que se propone la incorporación de un Gerente Financiero.

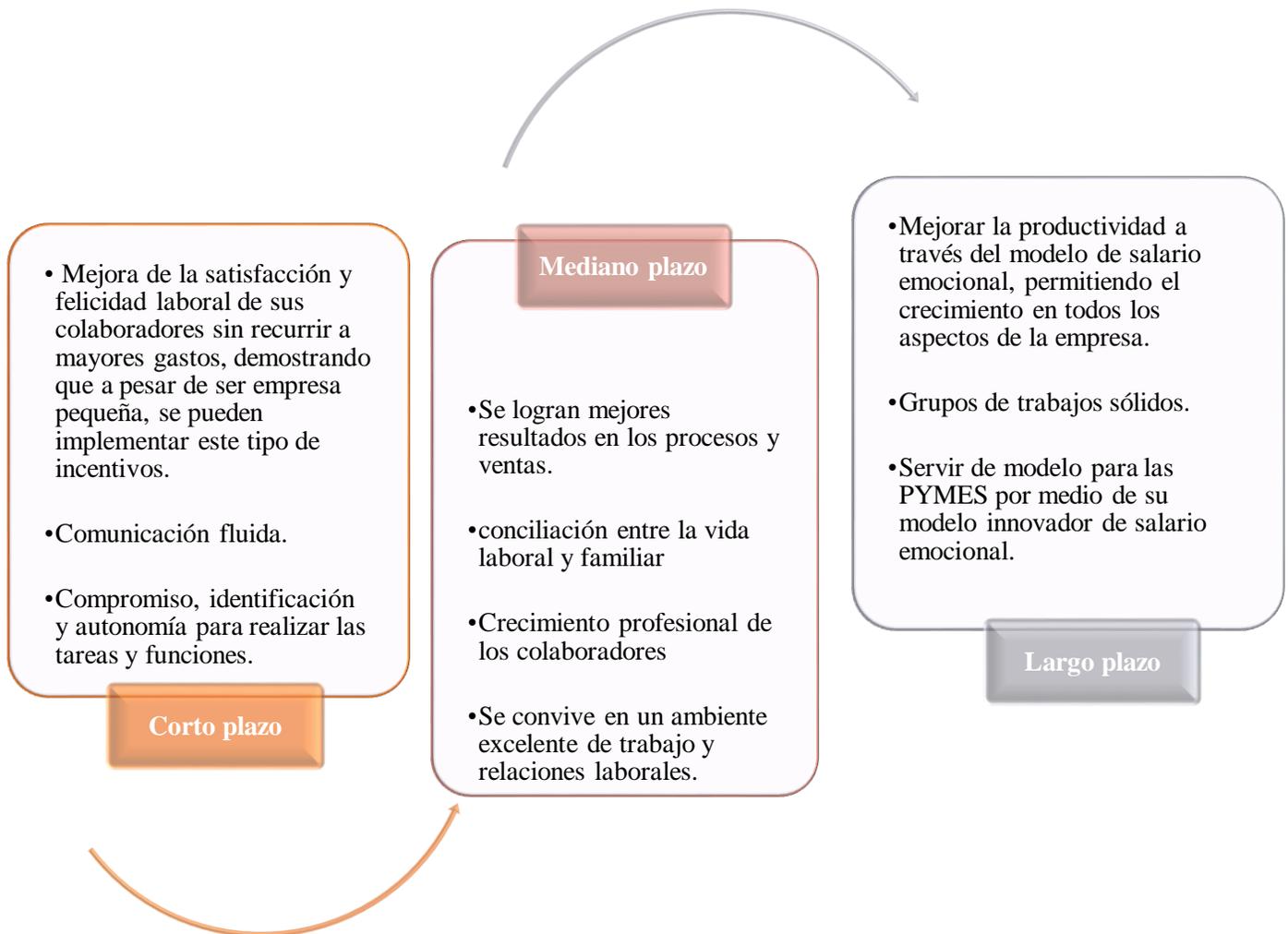
Otro de los cambios importantes en el organigrama, es la propuesta de contratación de un responsable de Recursos Humanos para el seguimiento de los colaboradores de

acuerdo a los procesos de administración del talento que consisten en: reclutamiento, inducción, planes de capacitación, evaluaciones de desempeño y todo lo que a seguimiento del personal conlleva.

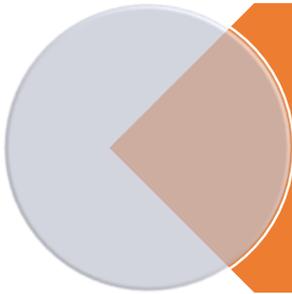
- ✓ Finalmente se propone que los asesores de venta y la seguridad física cambien de líneas de mando para un mejor seguimiento de los resultados de su desempeño.

C. Socialización de resultados

1. Resultados

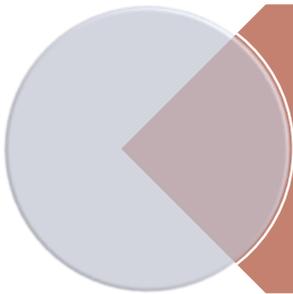


2. Socialización



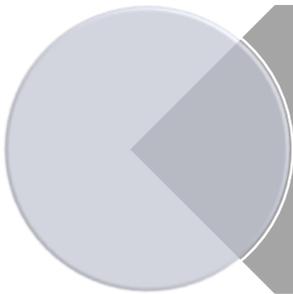
Colaboradores

- Se socializarán los resultados por medio de campañas publicitarias que podrán llevarse a cabo por correos electrónicos, cartelera informativa, whatsapp, etc., en la fechas destinadas por parte de Dirección Ejecutiva.



Dirección Ejecutiva en apoyo con Gerencia General

- Se elaborará un documento donde se presentarán todos los resultados obtenidos desde la implementación del modelo, incrementos en las ventas, satisfacción del personal, desarrollo de las fases, presupuesto invertido y propuestas de actualizaciones de ser necesario para que sirva a la vez parte del monitoreo.



Proveedores y clientes

- Se harán reuniones informativas con proveedores y clientes para socializar la implementación del nuevo modelo y así identificar las mejoras en los colaboradores en cuanto a la atención que se les brinda y que dicha implementación servirá de ejemplo a nivel de rubro o para las PYMES.

REFERENCIAS DE TABLAS Y GRÁFICOS

a) Referencias de gráficos

Gráfico 1 – Crecimiento en ventas

Gráfico 2 – Información de empleados

b) Referencias de tablas

Tabla 1 - Rango de edades de los colaboradores

Tabla 2 - Procedimiento de uso de buzón de sugerencias

Tabla 3 – Ranking de las empresas más atractivas para trabajar en El Salvador.

FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS

Referencias

- Andrade Cobascango, V. S. (2017). *Incidencia del salario emocional en la satisfacción laboral en las Gerentes de zona de una empresa de venta directa por catálogo de productos cosméticos en Ecuador en el primer semestre 2016*. (Q. E. Universidad Tecnológica Equinoccial, Productor) Recuperado el 03 de febrero de 2020, de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/17612/1/68793_1.pdf
- Artículo de Finanzas personales. (2013). Tácticas para mejorar su salario emocional. Recuperado el 03 de febrero de 2020, de <https://www.finanzaspersonales.co/trabajo-y-educacion/articulo/tacticas-para-mejorar-su-salario-emocional/51360>
- Blog, Aretéactiva. (2018). *Artículo sobre Evaluación del desempeño laboral. ¿Qué es y cómo se desarrolla?* Recuperado el 9 de febrero de 2020, de <https://www.aretectiva.com/evaluacion-del-desempeno-laboral-que-es-y-como-se-desarrolla/>
- Blog, Dinero. (2017). *¿Qué es el salario emocional y cómo puede mejorar la productividad?* Recuperado el 09 de febrero de 2020, de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/salario-emocional-aumenta-la-productividad/247849>
- Carrillo Guerrero, J. A. (2016). *Informe final del trabajo de titulación de Psicólogo Industrial, "El salario emocional y la productividad de la empresa Comercializadora P.S", Universidad Central del Ecuador*. Recuperado el 02 de febrero de 2020, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7550/1/T-UCE-0007-411i.pdf>
- Código de Trabajo. (2007). Código de Trabajo. San Salvador: Editorial Jurídica Salvadoreña.
- Gay Puyal, F. (diciembre de 2006). Artículo sobre "El salario emocional, clave para reducir el estrés". Recuperado el 02 de febrero de 2020, de <file:///G:/MRRHH/TESIS%202020/bibliografias/el%20salario%20emocional%20clave%20para%20reducir%20el%20estres.pdf>
- Gómez R, C. (2011). *Colegio de Estudios Superiores de Administración "El Salario Emocional"*. Recuperado el 9 de febrero de 2020, de <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/291/BI47.pdf?sequence=6>
- González Rodríguez, J. F., Rodríguez Buitrago, A. I., Garaviño, P., Diego Armando, L. C., & Alexander, J. (2014). *Propuesta para establecer una estrategia de salario emocional en el departamento de sistemas de información de la empresa visión & marketing, Universidad Sergio Arbolera, Bogotá, Colombia*. Recuperado el 02 de febrero de 2020, de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/946/PROPUESTA%20PARA%20ESTABLECER%20UNA%20ESTRATEGIA%20DE%20SALARIO.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Hernández Ortiz, R. A., & Osorio Suárez, L. F. (2016). *Colegio de Estudios Superiores de Administración, "El Salario emocional en la remuneración del talento humano de la*

- generación del milenio".* (R. A. Hernández Ortiz, & L. F. Osorio Suárez, Editores) Recuperado el 03 de febrero de 2020, de https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1655/MBA_00480.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Martín, P. A. (2006). *Boletín de psicología*, No. 88, pág. 49-63, *Diferencias en la percepción de la satisfacción laboral en una muestra de personal de administración*. Recuperado el 02 de febrero de 2020, de <http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N88-3.pdf>
- Miranda Hoyes, D. (2016). *Revista de Investigación y Negocios*, Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. Vol. 9(No. 13). Recuperado el 02 de febrero de 2020, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372016000100005
- Mora, G. G. (2001). *Valores humanos y actitudes positivas*. McGraw-Hill.
- Pasamar, S., & Valle, R. (2011). *Conciliación de la vida profesional-personal en empresas españolas. ¿Mito o realidad?* Recuperado el 4 de febrero de 2020, de <file:///G:/MRRHH/TESIS%202020/bibliografias/Dialnet-ConciliacionDeLaVidaProfesionalpersonalEnEmpresasE-3435523.pdf>
- Pérez Santiago, J. A., & López Amador, C. (2005). *Desarrollo de una Escala para Medir la Motivación Laboral*, *Revista Interamericana de Psicología / Interamerican Journal of Psychology*, San Juan, Puerto Rico. Recuperado el 03 de febrero de 2020, de file:///G:/MRRHH/TESIS%202020/bibliografias/Desarrollo_de_una_escala_para_medir_la_motivacion_.pdf
- Poelmans, S. (Octubre de 2006). *Unidad de conocimiento*, Artículo sobre el Salario Emocional. *Fundación Factor Humano*. Recuperado el 04 de febrero de 2020, de https://factorhumana.org/attachments_secure/article/8299/salari_emocional_cast.pdf
- Real Academia Española. (2019). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 06 de febrero de 2020, de <https://dle.rae.es/>
- Rocco Cañón, M. T. (2009). *Satisfacción laboral y salario emocional: Una aproximación teórica*, Santiago, Chile. Recuperado el 03 de febrero de 2020, de http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco_m/pdfAmont/cs-rocco_m.pdf
- Sanín Posada, A. (2017). *Departamento de Psicología Evolutiva, Educativa, Social y Metodología "Felicidad y optimismo en el trabajo, Hallazgos de investigaciones científicas"*. Recuperado el 9 de febrero de 2020, de https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/404495/2017_Tesis_Sanin%20Posada_Alejandro.pdf?sequence=1
- Suárez Aceveo, D. M. (2016). *El Salario emocional y el mejoramiento de la productividad*, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Recuperado el 02 de febrero de 2020, de

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15165/suarezacevedo;jsessionid=65C38C44F2A56CEF7C805411E027E1E8?sequence=1>

Tecoloco. (2018). *Blog, 50 empresas más atractivas para trabajar*. Recuperado el 10 de febrero de 2020, de <https://www.tecoloco.com.sv/blog/50-empresas-mas-atractivas-para-trabajar-en-el-salvador.aspx#ixzz6ESxx1cff>

Temple, I. (2017). *Artículo sobre "El Salario Emocional"*. Recuperado el 8 de febrero de 2020, de <https://www.inestemple.com/es/2007/02/el-salario-emocional-2/>

Torres Auria, G. D. (2017). *Universidad de Especialidades Espíritu Santo "La influencia del salario emocional en la productividad del colaborador en la empresa privada"*. Recuperado el 8 de febrero de febrero de 2020, de <http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/2364/1/Torres%20Gabriela%20Paper%202017.pdf>

Vera, B. (2008). *Psicología positiva, Una nueva forma de entender la Psicología*. Madrid, España: Calamar.

ANEXOS

Anexo 1 – formato de evaluación de desempeño



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO FORMULARIO

DATOS GENERALES			
Nombre completo del Evaluado:	_____	Jefe inmediato:	_____
Área:	_____	Período de evaluación:	_____
Cargo:	_____	Fecha evaluación	_____

I. CRITERIOS CUALITATIVOS 40 PUNTOS	
Indique la calificación del evaluado para cada una de las conductas presentadas, considerando las siguientes alternativas: 4: Siempre 3: Casi siempre 2: Algunas Veces 1: Nunca	
1: ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Calificación
1. Realiza su trabajo buscando dar el cumplimiento en el tiempo requerido. 2. Posee sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar las necesidades 3. Atiende con interés los requerimientos inesperados que puedan afectar el desempeño de la empresa.	
2: MANEJO DE CONFLICTOS	Calificación
1. Se esfuerza por comprender y resolver problemas, proponiendo soluciones a los conflictos. 2. Se preocupa por colaborar cuando hay un problema en su área o equipo de trabajo 3. Demuestra interés positivo para manejar los conflictos	
3: CALIDAD DEL TRABAJO	Calificación
1. Se compromete consigo mismo para dar cumplimiento con las metas y expectativas establecidas. 2. Realiza muy bien sus funciones. Excepcionalmente comete errores. 3. Entrega en tiempo y forma correcta las tareas asignadas	
4: INTEGRIDAD	Calificación
1. Transmite rectitud y honestidad, y su forma de actuar es en consonancia con lo dice 2. Mantiene una imagen profesional, objetiva y confiable en todo lo que hace. 3. Su postura es imparcial, incluso en decisiones difíciles de tomar con agentes internos y externos	
5: INICIATIVA	Calificación
1. Su actuar es espontánea ofreciendo más de lo que se espera 2. Posee la capacidad de proponer soluciones ante situaciones adversas 3. Desafía y propone nuevos procesos con el fin de elevar la eficiencia de las tareas.	

II. RESULTADOS			
ASPECTOS EVALUADOS	PORCENTAJES	PONDERACION	CALIFICACIÓN
I. CRITERIOS CUALITATIVOS	100%		
RESULTADO OBTENIDO			
EXCELENTE: 71% - 100% Supera las expectativas MUY BUENO: 61% - 70% Dentro de las expectativas BUENO: 51% - 60% Por debajo de las expectativas DEFICIENTE: Menor a 50% Necesita mejorar			
IV. COMENTARIOS ADICIONALES			
EVALUADO	EVALUADOR	RRHH	GERENTE GENERAL

Anexo 2 – encuesta electrónica (<https://forms.gle/arpzCANaxdHr2hHL9>)



ENCUESTA DE SALARIO EMOCIONAL

Este formulario tiene como objetivo identificar los diferentes tipos de salarios emocionales que a los colaboradores les interesan de acuerdo a sus gustos, necesidades personales y edades.

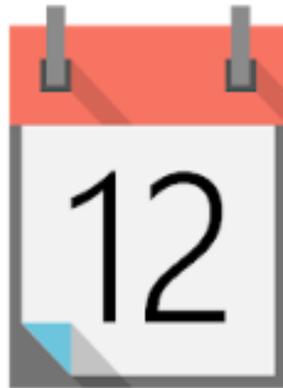
Nombre:

Tu respuesta

Cargo:

Tu respuesta

Fecha de ingreso a la empresa:



Fecha

dd/mm/aaaa

Nombre del jefe inmediato:

Tu respuesta _____

Edad:

Tu respuesta _____

Género:

- Femenino
- Masculino

Estado civil:

- Soltero/a
- Casado/a
- Acompañado/a
- Viudo/a

Salario:



Tu respuesta _____

Hijos:

- Sí
- No

Cantidad de hijos (aplica si la respuesta anterior es positiva):

Tu respuesta _____

Educación formativa:



- Básica
- Técnica
- Superior

¿Que hace en sus tiempos libres?:

Tu respuesta

APOYO FAMILIAR: por favor elija una de las opciones que mejor se adecuen a sus gustos, necesidades y edad.



- TARJETA DE REGALO DE SÚPER MERCADO
- AYUDA ACADÉMICA
- TARJETA DE REGALO PARA BANQUETE DE COMIDA FAMILIAR
- AYUDA PARA COMPRA DE MEDICAMENTOS
- AYUDA FAMILIAR EN CASO DE ENFERMEDADES DE ESPOSA/O E HIJOS.

PASATIEMPOS Y DIVERSIÓN: por favor elija una de las opciones que mejor se adecuen a sus gustos, necesidades y edad.



- PLAN PRE-PAGO CELULAR
- ENTRADA DOBLE PARA CINE CON SNAKS
- MEMBRESIA DE NETFLIX O SPOTIFY
- BONO PARA GIMNASIO
- TARJETA DE REGALO PARA COMIDA

DESARROLLO PERSONAL: por favor elija una de las opciones que mejor se adecuen a sus gustos, necesidades y edad.



- PROGRAMAS DE COACHING PERSONAL Y MEJORA DE COMPETENCIAS
- RECONOCIMIENTO POR ATRAER NUEVOS CLIENTES
- RECONOCIMIENTO POR RETENER A LOS CLIENTES POR MÁS DE 1 AÑO
- RECONOCIMIENTO ECONÓMICO POR IDEAS INNOVADORAS

Considera importante que como colaborador de Ekars S.A de C.V.. pueda obtener beneficios por medio de créditos o préstamos personales por parte de la empresa tomando en cuenta la actual situación de crisis.

Texto de respuesta larga

.....