



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

**“Diseño de un modelo de remuneración basada en beneficios, salario emocional y
salario por competencias, como propuesta para compañías bogotanas”**

Presento por:

Esteban Gutierrez Maldonado

Santiago Restrepo Arango

Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración

Bogotá

2022

“Diseño de un modelo de remuneración basada en beneficios, salario emocional y salario por competencias, como propuesta para compañías bogotanas”

Presento por:

Esteban Gutierrez Maldonado

Santiago Restrepo Arango

Tutor de la tesis:

Juan Camilo Giorgi

Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración

Bogotá

2022

Índice:

<i>Resumen</i>	5
<i>Introducción</i>	5
1. Marco Teórico	6
1.1 Modelo de Herzberg	6
1.2 La motivación como concepto de estudio social	7
2. Revisión de la literatura	8
2.1 Retención de personal frente al modelo de salario emocional:	8
2.2 Salario Emocional: Una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral:	8
2.3 Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral:	9
2.4 El salario emocional: Factor de eficiencia y competitividad empresarial:	9
2.5 Rotación de personal y su alto impacto en la productividad de las empresas:	9
2.6 Motivación e incentivos en la mano de obra de bajos ingresos:	10
2.7 Un estudio predictivo del trabajo emocional y la rotación de personal:	10
2.8 Diferencias en el trabajo emocional entre culturas: Una Comparación de los Trabajadores de Servicios de China y Estados Unidos:	11
2.9 Las consecuencias psicosociales del trabajo emocional:	11
2.10 Motivación intrínseca e incentivos extrínsecos:	11
2.11 Motivación y ordenación del capital humano en la innovación abierta:	12
2.12 La motivación: Actitudes esencialmente constitutivas de la motivación:	12
2.13 Las motivaciones de poder del movimiento obrero estadounidense:	13
2.14 Motivación de los trabajadores, salarios y poder de mercado bilateral en mercados laborales no sindicalizados:	13
2.15 Caso de existo Jabones Hada Internacional. “Empresa anuncia que implementará semana laboral de cuatro días”	13
3. Metodología	14
3.1 Enfoque cualitativo	15
3.2 Enfoque cuantitativo	18
3.3 Post-Encuesta, análisis y preparación de los resultados	21
3.4 Diseño de las Entrevistas	21

4. Identificación y análisis de mejores practicas de compensación	23
4.1 Bosch	23
4.2 Snapchat Inc	25
4.3 Sancho BBDO	27
4.4 Fortox	28
4.5 Compañía de Trabajos Urbanos (CTU)	29
4.6 Análisis de entrevistas	31
5. Importancia del salario emocional para los trabajadores	34
5.1 Propuesta de modelo de compensación salarial	40
6. Conclusiones	44
7. Recomendaciones	45
Referencias	47

Ilustraciones:

<i>Ilustración 1: Objetivos, Actividad y Herramientas</i>	15
<i>Ilustración 2: Guía Entrevistas</i>	18
<i>Ilustración 3: Guía Encuestas</i>	21
<i>Ilustración 4: Relación de entrevistados</i>	23
<i>Ilustración 5: Sector de la empresa en donde no recibe ningún beneficio emocional</i>	36
<i>Ilustración 6: Nivel de preferencia del beneficio</i>	37
<i>Ilustración 7: Escenario 1: Preferencia salarial</i>	38
<i>Ilustración 8: Escenario 2: Preferencia salarial</i>	39
<i>Ilustración 9: Escenario 3: Preferencia salarial</i>	40
<i>Ilustración 10: Análisis cruzado</i>	42
<i>Ilustración 11: Modelo de remuneración</i>	43
<i>Ilustración 12: Relación modelo propuesto frente a la literatura</i>	44

Resumen

El salario emocional es un concepto que se ha implementado dentro de las políticas de remuneración de las compañías desde hace muchos años, pero cada día que pasa se hace más evidente y cobra más importancia, al determinar la productividad y sostenibilidad del negocio de una organización. La implementación de estas prácticas de remuneración busca satisfacer necesidades o intereses personales de los empleados, que les permita acceder a un mejor nivel de vida sin necesidad de recurrir al gasto de su propio dinero. De esta forma las compañías contribuyen al bienestar y la felicidad de sus empleados, dando espacio así a que puedan ejercer de mejor manera su trabajo y por ende pueda llegar a impactar la productividad o el desempeño total de un organización completa.

Introducción

Para un estudiante que esta terminando su carrera y se enfrenta a los nuevos retos de la vida laboral, resulta común pensar frente a las opciones que tiene como “nuevo profesional”, en donde se pueden tomar diversos caminos que el mundo de hoy dispone de una forma mucho mas clara que nunca. Con este momento aparecen un preferencias, renuncias y decisiones importantes, las cuales están acompañadas de una fuerte revisión de las prioridades de cada uno de cada uno, lo cual termina por demandar unos factores que determinan el tipo de compañía para el cual escogen trabajar finalmente. No es para menos revisar estos factores y la forma en la que aparecen dentro de las decisiones de estos profesionales, ya que esto dictará de forma definitiva el nuevo curso que las compañías deberán tomar en el mundo en el que hoy vivimos, en función de atraer, desarrollar y retener talento al interior de sus organizaciones, buscando dotarse con personas que contribuyan a la construcción del ideal de la compañía y la competitividad de la misma.

Con la presente investigación se quieren identificar factores que existan dentro de una compañía, los cuales puedan relacionar la presencia de una política de remuneración emocional, con el indicador de rotación de empleados que la compañía maneja. Este estudio resulta importante, al demostrar o desmentir la relación que existe entre estos dos aspectos mencionados, con el fin de determinar la importancia que representa el tener una política de remuneración emocional para los empleados, con la cual se pueda acceder a mayores posibilidades de retener talento. Esta investigación aporta un conocimiento metodológico, que determina la importancia de implementar o no prácticas como las que se han mencionado, en busca de una operación óptima en términos de nómina. A partir de esta investigación, se verán beneficiadas las empresas, al poder tener un fundamento bajo el cual escojan implementar o no un modelo de negocio en el cual se contemple la posibilidad de incluir un factor de remuneración emocional, con el cual se pueda incentivar a los empleados a permanecer al interior de la compañía.

1. Marco Teórico

1.1 Modelo de Herzberg

En la actualidad ha venido tomado mucha más fuerza la revisión de los procesos sociales y humanos al interior de las compañías, con el fin de identificar factores de influencia que permitan explicar de forma clara y cuantificable, la productividad de los empleados que se encuentran vinculados a una compañía en particular. El psicólogo Frederick Herzberg es una de las personas que más ha elaborado alrededor del tema, proponiendo conceptos clave para el entendimiento de las dinámicas empresariales desde el punto de vista social, como lo es la motivación, la satisfacción y la necesidad, los cuales se vuelven elementos determinantes para la evaluación de la productividad de los empleados. Como se menciona en el artículo de López, la teoría de Herzberg es un referente clave para poder entender el razonamiento de los

empleados al ser parte de la operación de una compañía y como resultan determinantes ciertos aspectos como la motivación en un ser humano. (López, 2005)

Dentro de lo que Herzberg plantea, se encuentran diferentes teorías que explican el comportamiento o la productividad de un empleado desde diferentes acercamientos. En primer lugar, se define la motivación como el grado de compromiso que tiene una persona frente a una actividad definida que se debe llevar a cabo bajo ciertas condiciones. La motivación es la que permite alcanzar diferentes niveles de productividad frente a distintas labores que se deben llevar a cabo en el trabajo. Para esto se proponen diferentes teorías como la de las necesidades, la cual señala que las personas alcanzan un grado de motivación, cuando todavía no han alcanzado un nivel de satisfacción esperado en su vida, con lo cual se impulsan a actuar en función de alcanzar el nivel de satisfacción esperado. Esta teoría se apoya fuertemente en la jerarquía de necesidades, representada en forma de pirámide conocida como “la pirámide de Maslow”. En esta se muestran categorías de necesidades en orden de importancia para cualquier ser humano, de tal forma que se alcance el nivel de satisfacción esperado. (López, 2005)

1.2 La motivación como concepto de estudio social

La motivación, más allá del salario monetario es una clave para lograr mantener y atraer el talento humano dentro de las empresas sabiendo que es el activo más importante pensando en llegar a cumplir metas dentro de la empresa. Para lograr esta motivación, se pueden generar unas estrategias que mejoren la calidad de vida de los trabajadores y se sienta un orgullo por el lugar en el que se trabaja. La alta rotación en las empresas es debido a la poca implementación de salario emocional dentro de las mismas y esto lleva a que un empleado decida cambiar de trabajo buscando un lugar donde pueda tener motivaciones adicionales. Como lo dice José Manuel Vecino, gerente de Gestión Humana Corporativa Grupo Accionplus, “el aumento

salarial ya no puede ser el único argumento para retener el talento en las empresas, estas estrategias se están convirtiendo en una tendencia de retención de talento, algo que ayudará a los empleados.” (Torres, D., Triviño, J., & Martínez, L. 2015)

2. Revisión de la literatura

Como afirma Lucia Blasco (2021), este es un concepto que comenzó a estudiarse hace unos 10 años en países hispanohablantes y después tuvo lugar en los anglosajones. Desde este momento se quiere crear un paradigma laboral diferente que logre darle un rumbo a la manera en que se piensa sobre el trabajo, y durante los últimos años ha cobrado gran cantidad de importancia haciendo que más expertos escriben sobre este.

2.1 Retención de personal frente al modelo de salario emocional:

Está enfocado en poder mostrar la importancia del nuevo sistema de compensación, el salario emocional entendiendo que los indicadores de rotación frente a los costos e inversión para retener talento van aumentando cada vez más. Se investigan diferentes estrategias de retención de personal con la efectividad que tienen estas dentro de la empresa y además logra demostrar los beneficios que pueden obtener las organizaciones con la implementación de beneficios emocionales. (Fonseca, J. 2014)

2.2 Salario Emocional: Una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral:

Muestra los diferentes beneficios en rendimiento y motivación que le puede traer a la empresa las retribuciones no económicas, basados en diferentes estudios. Logra mostrar cómo

implementar dicho incentivo si se tienen los beneficios expuestos anteriormente y otros adicionales como eficiencia y compromiso de los trabajadores. (Espinoza Saldívar, A. 2020)

2.3 Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral:

Cuenta acerca de la teoría de Herzberg que plantea dos tipos de factores, motivadores y los de higiene, y a partir de ahí cual tiene una mayor importancia hoy en día en el mundo laboral explicando por qué las empresas deberían enfocarse más en el personal y no únicamente en estrategias de negocio, crecimiento o marketing. Llegando a una conclusión que si existe una estrecha relación entre salario emocional y desempeño laboral. (Terán Ruelas, J. 2006)

2.4 El salario emocional: Factor de eficiencia y competitividad empresarial:

Plantean unos planes de beneficios a partir de los cambios que han surgido en el mundo laboral, con la intención de que los empleados logren mejorar su calidad de vida y que las empresas logren permanecer bien posicionadas en el mercado. Toda la investigación y propuesta está hecha a partir de revisar la viabilidad del proyecto y una consulta teórica macro del sector al que mejor podría estar aplicado el proyecto. (Puyal, F. G. 2006)

2.5 Rotación de personal y su alto impacto en la productividad de las empresas:

Este documento está enfocado en la revisión de “porqué existen las altas rotaciones de las empresas en cuanto a los procesos de contratación y como estas malas prácticas logran afectar a las empresas no solo operativamente si no desde el punto de vista de la reputación de esta”, dando así soluciones para disminuir problemas operativos dentro de la empresa. (Benavides, I. 2015)

2.6 Motivación e incentivos en la mano de obra de bajos ingresos:

En este trabajo el autor se permite entrar en un tema muy controvertido y lo revisa desde la cultura americana, donde se hace muy evidente. Habla de la pobreza y de cómo los individuos que pertenecen a este tipo de vida responden a los incentivos para ser trabajadores de bajos ingresos. Para ello, se hace un análisis sistemático de las aspiraciones de las personas nacidas en una familia pobre, donde se percibe que la aspiración general de estas personas no está alineada con la de la clase media, lo que no les permite reaccionar positivamente a los incentivos que se les presentan, si éstos no resultan cercanos a la vida de lujo o a la vida de prestigio que tienen idealizada. (Jolly, D. A. 1972)

2.7 Un estudio predictivo del trabajo emocional y la rotación de personal:

Este trabajo trata de analizar la relación entre las estrategias de trabajo emocional, la fatiga emocional y la intención de rotación. Se realizó un estudio para identificar la relación entre las tres variables, el cual mostró que la intención de rotación se describe como la relación entre la actuación profunda y la rotación real, existe una relación significativa entre el estado emocional o fatiga de un empleado y su capacidad de rotación en el trabajo. Así, se determina que las estrategias de trabajo son un factor determinante dentro de una empresa, que busca minimizar la fatiga emocional y maximizar la intención de rotación de los empleados. (Chau, S. L. 2009)

2.8 Diferencias en el trabajo emocional entre culturas: Una Comparación de los Trabajadores de Servicios de China y Estados Unidos:

La intención de este artículo es hacer un estudio comparativo de las culturas de los dos países que son potencia (China y EE. UU.), para determinar factores o aspectos que nos permitan compararlos, desde el punto de vista del trabajo emocional y con relación a la cultura específica de cada país. Dentro del estudio se encontró que en EE. UU. los trabajadores experimentan con mayor frecuencia el burnout en el trabajo y son menos tolerantes a esta situación laboral, mientras que en China el burnout repetitivo no se percibe y no existe como un concepto fuerte dentro de las empresas. Así se concluyó que la cultura afecta fuertemente la medición de las variables cuando se trata de trabajo emocional, la percepción cambia desde el punto de vista del trabajador. (Allen, J. A. 2014)

2.9 Las consecuencias psicosociales del trabajo emocional:

Con este artículo queremos identificar las consecuencias del trabajo emocional desde la experiencia de los trabajadores, comparar entre los que aplican el trabajo emocional y los que no, identificar las condiciones en las que el trabajo emocional es positivo y aquellas en las que es negativo, la variación entre los diferentes tipos de trabajadores que se enfrentan a las condiciones del trabajo emocional y discutir las consecuencias psicológicas de la aplicación del trabajo emocional. (Wharton, A. S. 1999)

2.10 Motivación intrínseca e incentivos extrínsecos:

El estudio pretende establecer una relación entre la motivación intrínseca y los incentivos extrínsecos, con los cuales se puede moldear el comportamiento laboral de un

trabajador. Se menciona que existe dentro de la naturaleza humana un factor de correspondencia innata que se aplica directamente a la hora de hacer un análisis emocional del trabajo, siendo que una persona a la que se le hace el bien tenderá a hacer el bien de manera recíproca. También propone la adhesión a las normas como un concepto importante para determinar el comportamiento de una persona, donde las normas sociales son las más relevantes en este caso. Si no hay adhesión a las normas, no puede haber una reacción positiva a la motivación de los incentivos externos. (Kreps, D. M. 1997)

2.11 Motivación y ordenación del capital humano en la innovación abierta:

El objetivo de este trabajo es estudiar la capacidad de poner en funcionamiento el capital humano de forma positiva a través de una estrategia de innovación dentro de una empresa. Para ello, se establece un escenario heterogéneo de trabajadores, que tienen diferentes estados de motivación y diferentes personalidades. El objetivo es entender cómo se puede gestionar el capital humano dentro de una empresa de forma que se puedan conseguir mejores resultados. Los resultados del estudio indican que existe una fuerte relación entre la motivación intrínseca y el rendimiento laboral, que puede satisfacer a las áreas clave de una empresa para aumentar los resultados empresariales. (Belenzon, S. 2015)

2.12 La motivación: Actitudes esencialmente constitutivas de la motivación:

Este trabajo pretende ofrecer una descripción completa y universal del concepto de motivación, con la que identificar diferentes "especies" de motivación que pueden ser aplicables a diferentes escenarios de la vida humana, teniendo en cuenta factores como la reputación, la perspectiva conductual y el comportamiento individual en general. (Mele, A. R. 1995)

2.13 Las motivaciones de poder del movimiento obrero estadounidense:

El artículo tiene como objetivo revisar las teorías académicas de diferentes profesores estadounidenses, que identifican una creciente comunidad de trabajadores que determina el movimiento de una economía fundada en el trabajo y el capital. Dentro de lo definido, se identifica que existe un poder motivacional muy fuerte que resulta ser un factor determinante para el desempeño de los diferentes actores dentro de las comunidades laborales en América. (Hardman, J. B. S. 1953)

2.14 Motivación de los trabajadores, salarios y poder de mercado bilateral en mercados laborales no sindicalizados:

En este trabajo se presentan diferentes elementos de modelos de esfuerzo con facturación o modelos de costes para mostrar el coste de retorno de los salarios y los mercados bilaterales frente al rendimiento de una empresa. Se revisan las relaciones que existen entre las diferentes partes a la hora de realizar negociaciones o transacciones dentro del mercado bilateral. (Ferguson, W. D. 2004)

2.15 Caso de éxito Jabones Hada Internacional. “Empresa anuncia que implementará semana laboral de cuatro días”

El Grupo Hada es una empresa colombiana dedicada a la producción y comercialización de jabones que tiene presencia en diferentes países de la región. Esta cuenta con 66 años de experiencia y ha tomado la decisión de reducir su semana laboral a cuatro días a comienzos del año 2022. Esta medida aparece como una iniciativa que responde a las creencias que la compañía tiene frente al bienestar de sus empleados, en donde se encuentra la

familia y el bienestar personal de los empleados como el primer rubro que se debe garantizar al interior de la organización. Como lo menciona su gerente Roberto Gutiérrez, “En el Grupo Hada creemos que no vivimos para trabajar, sino que trabajamos para vivir”, lo cual fue lo que impulsó a la compañía a tomar la decisión. El grupo empresarial de igual manera asegura en la entrevista que le hizo la revista Portafolio, que “la medida busca la simplicidad en los procesos, generar confianza y empoderamiento en el talento humano, llevar a un cambio de mentalidad para conseguir resultados y no solo cumplir con un horario.” (Revista Portafolio, 2022)

3. Metodología

Según explica Rocioito Montoya (2003), la investigación cualitativa es un método científico que ha acompañado la investigación durante muchos años inspirando a distintas disciplinas. Para esto describe el método a través de tres conceptos que son la observación, el descubrimiento y la explicación, partiendo siempre desde el análisis de los elementos que componen un fenómeno (Tabla 1). Así mismo esta metodología tiene un factor importante de flexibilidad ya que cuenta con la posibilidad de incorporar hallazgos no esperados que permiten hacer un análisis más completo de las situaciones diversas con las que uno se puede encontrar durante el proceso de investigación de diferentes casos. A diferencia del método cuantitativo, este no es exacto ni definido desde el comienzo, lo cual permite caracterizar los resultados y producir un nuevo entendimiento del estado del arte completamente nuevo.

Objetivo General

Desarrollar una propuesta de compensación salarial enfocado en el salario por competencias y salario emocional para organizaciones en la ciudad de Bogotá, procurando las mejores prácticas y resultados.		
Objetivo Especifico	Actividad	Herramientas
Identificar y analizar los modelos con mejores prácticas de compensación emocional	Realizar entrevistas a trabajadores de distintas compañías, enfocadas a entender las practicas que existen en la misma	Caracterización de las entrevistas e identificación de prácticas de salario emocional en las compañías
Evaluar el impacto de las condiciones actuales de salario emocional para los nuevos profesionales	Se debe entender la forma en la que los nuevos profesionales se están aproximando a las decisiones frente a sus primeros empleos	Encuesta y análisis de las respuestas obtenidas para identificar factores de decisión
Proponer un modelo de salario emocional que considere los factores encontrados en la investigación	Diseñar el modelo que recoja la información que se obtuvo del análisis de la información	Cruce de información entre la literatura, las entrevistas y las encuestas para determinar factores que construyan el modelo

Ilustración 1: Objetivos, Actividad y Herramientas

3.1 Enfoque cualitativo

Para el desarrollo de esta investigación se pretende implementar un enfoque cualitativo, mediante el cual se pueda hacer una caracterización que nos permita resaltar los elementos más importantes de las mejores prácticas empresariales frente a un modelo de compensación salarial. Para esto se van a identificar diferentes prácticas que estén siendo implementadas en este momento por empresas nacionales e internacionales, con lo cual se pueda reconocer y entender los elementos que las componen. A partir de este proceso se podrán definir los conceptos de beneficios, salarios por competencias y salario emocional, los cuales están siendo utilizados por estas como modelo de compensación para sus empleados. De igual manera, será

posible entender la realidad de cada uno de los ejemplos de compañías, evidenciando así condiciones que permitan o que fomenten el uso de estas prácticas que se hayan identificado anteriormente.

Dentro de la teoría que se explica anteriormente, se deben identificar particularidades de cada compañía como políticas de gobierno corporativo, tamaño, antigüedad, sector en el que se desempeña, complejidad de la estructura interna y desempeño de la compañía dentro de su sector, logrando así tener un perfil para cada uno de los casos, donde encontraremos las diferentes prácticas de compensación salarial.

Por último, es importante entender el impacto real que tienen estas prácticas que nos mencionen en el caso particular de cada una de las compañías, de tal forma que se pueda hacer una caracterización mucho más completa, que nos permite identificar las mejores prácticas de remuneración aplicables a cualquier empresa en Bogotá.

Para el desarrollo de esta metodología se buscaron cinco líderes diferentes con los cuales se pudiera disponer de un espacio de conversación, donde a través de una entrevista logramos entender la realidad de la compañía y las prácticas de remuneración que tienen incorporadas dentro de sus políticas como organización. De igual manera se evidencio como estas prácticas influye de manera positiva el sistema y permite que existan mejores condiciones para competir en el mercado. Teniendo en cuenta todas las entrevistas, se quiere hacer una comparación de las prácticas que encontramos, para un posterior análisis en donde podremos caracterizar y proponer un modelo que disponga de las mejores prácticas de remuneración aplicables a empresas en Bogotá.

A continuación, se presenta la guía (Tabla 2) sobre la que se realizaron las entrevistas con las diferentes personas en donde logramos tener una información muy importante para nuestra investigación y construir un análisis que nos sirve para lograr responder nuestro objetivo de la investigación:

Pregunta	Razón
Describe la empresa donde trabaja	Con el fin de entender el sector en el que se encuentra la empresa, el tamaño y las áreas responsables del talento humano.
Puesto en el que se desempeña	En qué nivel se desempeña para entender si a un nivel más alto conoce más los beneficios o viceversa
Años de trabajo	Entender cuanto tiempo ha trabajado tanto en la empresa actual como anteriormente para poder entender su conocimiento frente al tema sobre el que le hablaremos.

<p>Tienen modelos de salario emocional dentro de la empresa en donde trabaja</p>	<p>Para saber si donde trabajan existen estos modelos de salario emocional y poder reunir información útil para la investigación.</p>
<p>Siente que ha funcionado estos modelos que la empresa ofrece</p>	<p>Entender cuál ha sido el impacto en él y en la empresa con el modelo que se brinda de salario emocional, y si ha visto que este en sus compañeros de trabajo también ha tenido algún impacto</p>
<p>Que ofrece la empresa como salario emocional</p>	<p>La parte más importante y en donde más nos detuvimos para realmente recoger información necesaria para la investigación en donde viéramos claramente lo que se estaba haciendo en la empresa donde trabajaba para luego lograr un análisis frente a otras empresas de diferentes tamaños y sectores</p>

Ilustración 2: Guía Entrevistas

3.2 Enfoque cuantitativo

Además del enfoque cuantitativo, incluimos también un enfoque cualitativo en donde utilizamos una encuesta para la recolección de datos y que nos pueda brindar más información de lo que actualmente está sucediendo con los salarios por competencias y salario emocional. En esta buscamos entender que pasa en diferentes industrias y tamaños de empresas a través de unas preguntas demográficas que nos permitan analizar el contexto de los encuestados en donde logremos entender la edad en la que se encuentran, el cargo que están ocupando y su estrato, para así poder ver la relación con sus respuestas. Además, buscando preguntas de preferencia, selección múltiple y experiencia, siempre en un lenguaje claro, sencillo y directo para lograr entender la realidad de los ejemplos de compañías y así evidenciar las mejores condiciones que permitan o que fomenten el uso de estas prácticas como un beneficio adicional. Previo a la aplicación utilizamos una prueba piloto para identificar errores y eliminar posibles problemas que generen confusión en la herramienta o que no sean de utilidad para el fin de la investigación. En la siguiente tabla se presenta la guía sobre la que realizamos la encuesta (Tabla 3):

Pregunta	Razón
Edad	Reunir datos demográficos de los encuestados
Género y estrato socio económico	Reunir datos demográficos de los encuestados
Pregrado Universitario y Cargo actual	Reunir datos demográficos de los encuestados

Ciudad donde trabaja	Reunir datos demográficos de los encuestados
Tamaño de la empresa	Entender el tipo de empresa para posterior análisis
Sector de la empresa	Entender el tipo de empresa para posterior análisis
Beneficios emocionales que reciben actualmente	Reunir información sobre que reciben actualmente los encuestados en su trabajo
¿Qué beneficios les gustaría recibir diferentes al monetario?	Tener la opinión de que es lo que ellos les gustaría recibir diferentes a los que ya reciben.
Preguntas de preferencia de salario emocional	Les presentamos unos diferentes beneficios de salario emocional para entender la preferencia en ellos, podían

	escoger si era de preferencia baja, media o alta.
Casos de elección	3 casos en los que poníamos dos opciones de salario, con beneficios emocionales y un menor salario vs un salario mayor. Con el fin de lograr entender sobre qué beneficios los encuestados lograban entregar parte más de su salario

Ilustración 3: Guía Encuestas

3.3 Post-Encuesta, análisis y preparación de los resultados

Una vez utilizamos los dos instrumentos para la recopilación de la información, realizamos el análisis de los datos y sus hallazgos para lograr continuar con nuestra investigación y lograr así cumplir con nuestro objetivo específico. Los resultados son presentados más adelante en el documento respectivamente.

3.4 Diseño de las Entrevistas

Las siguientes personas son los entrevistados que se seleccionaron con el fin de poder revisar empresas de diversos tamaños, diferentes industrias y diferentes geografías (Tabla 4), con el fin de poder acceder a información sobre las practicas empresariales que existen de salario emocional:

Entrevistado	Fecha	Razón
Andrés Felipe Barrera	25/02/2022	Andrés tuvo un camino muy largo en la compañía Bosch en donde pudo evidenciar muchos cambios que existieron frente a la remuneración emocional desde su inicio como practicante.
Diego Almanza	22/02/2022	La razón por la que escogimos entrevistar a Diego fue por el hecho de que se encuentre trabajando en una empresa la cual tiene practicas muy diferentes por ser muy reconocida a nivel mundial, y además porque nos podía hablar de la diferencia entre culturas y el salario emocional de cada una.
Juan Camilo Laverde	20/02/2022	Ha crecido mucho dentro de la empresa y siempre se ha mantenido en la misma industria, conociendo así los cambios entre empresas.
William Vargas	25/02/2022	Tiene varios años de trabajar en Fortox y como nos comentó en la entrevista, es un negocio en el que se busca que no haya tanta rotación del personal por motivos de seguridad, lo cual implica que exista un canal de comunicación constante entre la

		empresa y los empleados en razón del bienestar de los empleados.
Ernesto Gutiérrez	27/02/2022	Es el gerente de una empresa que tiene más de 90 años de ser creada, durante ese tiempo ha tenido que rediseñar sus procesos en diferentes ocasiones, dentro de los cuales se ha encontrado una fuerte inclinación por el bienestar personal y familiar de los trabajadores de la compañía.

Ilustración 4: Relación de entrevistados

4. Identificación y análisis de mejores prácticas de compensación

4.1 Bosch

La compañía Bosch fundada en 1886 en Alemania, ha logrado posicionarse en el mundo como una de las compañías de ingeniería más grandes del mundo, con sus diferentes líneas de negocio logra suplir la necesidad de diferentes sectores tecnológicos en el mundo. Llegó a Colombia en la década de los 90s a un nuevo mercado en donde no tenían muchos competidores que lograrán las soluciones específicas para el mercado que ellos con su producto si lograron. En esta entrevista a Andrés Felipe Barrera, anteriormente Head de Marketing, logramos identificar aquellos elementos que esta multinacional logra entregar a sus trabajadores como un salario emocional por aparte de la oferta laboral.

Dentro de las herramientas que la compañía les brindaba a sus colaboradores nos contó que cuentan con “beneficios o subsidios desde una caja de compensación que es habitual en el mercado colombiano llevado a otro extremo como beneficios de bienestar. Dentro de estos

beneficios al momento que se afilian a la compañía reciben una cuponera con más de 25 tiquetes utilizables durante el periodo de 1 año en donde podrán encontrar la posibilidad de tomarse un día para lograr hacer sus vueltas personales que en un día normal de trabajo no lograban hacer, unos días de vacaciones extras, diferentes permisos para las diferentes actividades relacionadas con la familia. Reciben un auxilio de alimentación con la posibilidad de tener una comida en diferentes restaurantes del país para ellos y su familia. Un auxilio de transporte aparte del que la ley colombiana exige entregar a los empleados para que los trabajadores puedan tener una movilización más eficiente. Actualmente estas son las herramientas que esta compañía le da a sus colaboradores para que el día a día de trabajo y de bienestar familiar sea más notorio y fácil de llevar”.

En cuanto a bienestar de las personas, nos comentó que “los empleados logran tener unas tasas de interés menores a la hora de que se requiera un crédito tanto en vivienda, estudio y automóviles. Les proporcionan una agencia de viajes aliada donde se pueden conseguir diferentes planes de vacaciones a un precio más económico pensando en hoteles, estadía, alimentación y transporte. En beneficios de salud y deporte recibían diariamente una posibilidad de acceso a dos gimnasios de las ciudades en donde el trabajador estuviera y pudiera tener un balance en el día con su trabajo como una manera de poder mantener una vida saludable si así lo quería”.

Teniendo en cuentas estas herramientas y beneficios entregado como una ayuda extra, se refleja asimismo en la motivación y en la estabilidad de las personas dentro de la empresa, como nos cuenta Andrés, “esto tiene un impacto muy alto dentro de la empresa por varias razones, primero ya que aparte de ser una motivación extrínseca se lograba mantener un buen clima laboral por el relacionamiento que se tenía entre las mismas personas, segundo se

disminuyan las cargas laborales y se distorsionan las mentes de los empleados y ofrecerles un tiempo de calidad fuera de lo laboral, y tercero crea un valor de pertenencia dentro de la empresa ya que a final de cuentas los mismos empleados valoran las actividades y las esperaban con ansias haciéndoles entender que la compañía se preocupaba por el equilibrio profesional y personal. Todo esto se reflejaba en los resultados, se puede ver unos grupos de trabajo muy unidos trabajando hacia un mismo objetivo con comunicación fluida”.

4.2 Snapchat Inc

Snapchat es una empresa de tecnología de Estados Unidos con un crecimiento en los últimos años exponencial por el trabajo que ha venido haciendo frente a la realidad aumentada. Fue fundada en 2011 por Evan Spiegel con un énfasis netamente tecnológico y social. Diego Almanza Barrera, actual líder creativo de la compañía nos cuenta de los beneficios que más de 3.800 personas reciben. Como primer planteamiento nos menciona que: “el salario emocional hace parte casi que a un 50% de la oferta salarial que se le hace a una persona cuando cumple los procesos de selección. En mente tiene tres beneficios muy poderosos en la estrategia de Snapchat, el primero y que es común en grandes compañía de tecnología es tener la opción de recibir acciones de la empresa que probablemente a futuro se puedan convertir en dinero, sino con una estrategia que va mucho más allá generando un sentido de pertenencia por la empresa, cada persona que reciba cierta cantidad de acciones ya tiene en su poder una parte de la empresa y del valor de está haciendo que todos los empleados sientan que trabajan por un bien común y por algo que es de ellos también”. En segundo lugar lo que internamente conocen como vacaciones ilimitadas, “donde no se restringe a lo que una ley dice como es el caso colombiano de 15 días de vacaciones al año, si no que se basa en el cumplimiento de metas de cada persona y con la idea de que logre su trabajo de la manera que lo pueda hacer y en el tiempo que lo

pueda cumplir respondiendo a los requerimientos solicitados la gente siente más libertad sobre su tiempo de descanso no restringido en un tiempo ya establecido en donde probablemente algunos días del año sin metas que alcanzar, tenga que obedecer a los tiempos de trabajo. En tercer lugar, se trata de la manera en cómo contrata la gente que se basa en un pilar fundamental y es alrededor de los valores humanos marcados en la personalidad de las personas y su hoja de vida, esto se traduce en términos que el equipo con el que se trabaja son personas muy cercanas, muy humanas sin dobles conversaciones que logran hacer un trabajo transparente y el ambiente laboral logre ser tranquilo entre todos los equipos”.

Aparte y hablando más de herramientas en donde logran entender la situación de cada empleado en específico, menciona que “dentro de la igualdad que se le da a todo el mundo cada uno tiene unas diferencias sociales, económicas, raciales, personales, etc. pero se preocupan de la situación personal de cada persona y sienta que uno pertenece a un lugar ameno y no que simplemente debe ir a cumplir cierto número de horas a un trabajo donde no lo respetan o es una persona más que simplemente trabaja ahí. En términos más de beneficios tangibles se les dan 60 dólares mensuales para hacer mercado y alrededor de eso, dependiendo de la etapa de su vida tiene derecho a diferentes beneficios, algunos de los ejemplos es que si tiene hijos tiene derecho a 20 días gratis de una niñera en casa, si está planeando tener hijos tiene un acompañamiento médico relacionado al objetivo, salud no tradicional si no con mas énfasis en psicología y salud mental. Existe un tema muy importante y es la ayuda en asesoramiento financiero y un seguimiento de ese mismo, repite una vez más Diego, haciéndolo sentir a cada empleado que es completamente parte de la empresa y que en todos los niveles es respetado. Beneficios 24/7 que todo el mundo tiene al momento de ingresar a la compañía es un gimnasio propio con entrenadores personales, diferentes restaurantes gratis dentro de las oficinas y espacios de reuniones abiertos en cualquier momento”. (Almanza, D.2022)

4.3 Sancho BBDO

Sancho BBDO es la agencia de publicidad más reconocida de Colombia, y una de las empresas latinoamericanas con más premios a nivel mundial. Fue fundada en 1999 en Manizales y con el tiempo ha logrado conseguir su reconocimiento y una adquisición con el grupo de agencias publicitarias más grande del mundo BBDO. En esta conversación con Juan Camilo Laverde, nuevo director de Estrategia, logramos entender hoy en día como es la manera que desde el área de Recursos Humanos implementan el salario emocional para todos sus empleados y cuáles son los beneficios que se les entregan a estos.

“Todo se centraliza en un programa llamado JOY, y son todas las herramientas que ofrece la compañía para los empleados en donde cuentan con opciones como un fondo de ahorro, fondo de empleados y vacaciones en diferentes lugares con alianzas de proveedores externos, son herramientas que se le proveen a los empleados para que cada uno por sus propios medios logre acceder a alguna de las opciones. Algo en lo que se basan mucho dentro de la compañía y con experiencias anteriores en diferentes agencias de publicidad, nos cuenta Juan que se preocupan mucho por la gente con un programa de crecimiento profesional bien establecido pensando también en las necesidades de cada individuo. Ofrece una estabilidad muy distinta dentro del promedio de empresas en Colombia con un índice de rotación por debajo del promedio buscando una estabilidad emocional y un equilibrio laboral en cada persona”. (Laverde, J. 2022)

4.4 Fortox

Esta es una compañía que se dedica a la prestación de servicios de vigilancia para personas, residencias, transportes, logística, etc. Tiene 46 años de experiencia en el sector y es uno de los competidores más fuertes que tiene el mercado. Como su activo más importante es el capital social de la compañía que representan cada uno de sus colaboradores, esta debe procurar mantener a cada uno de ellos en las mejores condiciones personales y manejar niveles de motivación importantes para la retención del talento y la garantía de prestar un buen servicio a sus clientes. Como comenta William Vargas, la compañía históricamente ha sido reconocida en el mercado como un empleador sobresaliente, el cual creó condiciones ideales para trabajar como lo es el pago quincenal, el cual no es algo normal dentro de los competidores del mercado.

“El trabajo de la seguridad comprende unas características muy específicas en sus colaboradores, las cuales están fundamentadas en unos principios muy claros de personalidad como lo es la honestidad, la disciplina y el orden a la hora de desempeñar cualquiera de sus labores tanto en entrenamiento como en el campo. Por esta razón desde la fundación de la compañía han existido momentos de reconocimientos especiales que buscan motivar el buen desempeño y la búsqueda de la excelencia por parte de todos sus empleados”. Aclara que esto se hace a través de unas ceremonias que tienen lugar trimestralmente, donde se destacan los mejores empleados del periodo y se muestran sus logros durante el mismo. “A los empleados que son reconocidos en este evento, se les da una medalla, un diploma y se mencionan honorablemente durante la ceremonia. Además, dentro de las prácticas de la compañía existen beneficios como la posibilidad de acceder a programas de financiación para compra de inmuebles por parte de los empleados y sus familias. La compañía tiene alianzas con empresas inmobiliarias, con las cuales logra disponer de buenos precios y condiciones favorables para el comprador de una vivienda nueva, a los cuales acceden los empleados de Fortox”. Finalmente,

existen condiciones favorables en la compañía que procuran apoyar a todos sus empleados a través de acompañamiento psicológico diseñado específicamente para la labor que ellos desempeñan, de tal forma que todos puedan acceder en cualquier momento a sesiones personalizadas, que garanticen el bienestar personal y familiar de todos los empleados y sus familias.

Por último, William Vargas hace énfasis en la cultura y la ideología que se maneja en Fortox, la cual implica: “un nivel de pertenencia alto, el cual entrega bienestar para todos los empleados y que termina siendo también beneficioso para la productividad de la compañía como grupo. El carácter emocional dentro de la empresa juega un papel inmensamente importante, el cual permite prestar un buen servicio y competir exitosamente frente a las demás compañías del sector”. (Vargas, W. 2022)

4.5 Compañía de Trabajos Urbanos (CTU)

La empresa Compañía de Trabajos Urbanos (CTU), fue fundada en los años 30 y desde sus comienzos se ha dedicado a las obras de infraestructura urbana, principalmente la construcción de carreteras. Como nos contó Ernesto Gutierrez el actual gerente de la compañía, cuentan con 100 empleados, aunque el sector y la forma en la que se efectúan las obras permite que exista la necesidad de contratar personal por proyecto en repetidas ocasiones. Cuentan con un gobierno corporativo sólido, el cual cuenta con unos principios constituidos desde el momento de su fundación, los cuales buscan preservar siempre el bienestar personal y familiar de los empleados, lo cual a sido una de las razones por las cuales han existido las diferentes prácticas de remuneración al interior de la compañía, las cuales siguen vigentes hasta el día de hoy.

Dentro de las prácticas de remuneración salarial de la compañía, se puede decir que se tienen tanto beneficios, como condiciones de remuneración variable y dinámicas de salario emocional. Antes que nada, Ernesto Gutierrez hizo énfasis en que “se procura tener al interior de la compañía un trato muy personal y una relación bastante estrecha entre los jefes y subordinados. De esta forma es que se puede educar y acompañar al talento, en busca de desarrollar profesionales que puedan hacer una carrera completa al interior de la compañía. Esto permite también que cada jefe pueda disponer de incentivos variables a la hora de reconocer un trabajo sobresaliente en un proyecto o cualquier tipo de condición que deba ser sujeto de una remuneración variable que motive el buen trabajo e impulse la mejoría durante el tiempo. Además de esto, en CTU se reconoce inmensamente la antigüedad de los empleados, razón por la cual existen incentivos para hacer una carrera en la empresa y coleccionar años con los cuales se pueda acceder a recompensas como lo es la posibilidad de disponer de más días de vacaciones. Dentro de las prácticas de CTU se encuentra el darle más días de vacaciones a las personas que llevan más años en la compañía, procurando así que tengan más tiempo para estar consumiendo familia y garantizar el bienestar personal de los empleados que más servicio le han prestado a la empresa”.

Por último, se debe resaltar que Ernesto Gutierrez afirma que estas prácticas de remuneración de los empleados, ha sido sin lugar a duda “un factor absolutamente determinante para que la compañía lleve tanto tiempo en el mercado compitiendo, mientras que ha mantenido sus principios y su ADN durante el pasar de los años. También resalta que en el sector donde se desempeña la compañía hay competencia entre las empresas a la hora de hacer la contratación de personal temporal para los diferentes proyectos que van surgiendo, lo cual implica diferenciarse como compañía a la hora de ofrecer condiciones de trabajo que motiven

a los trabajadores a buscar a CTU como mejor empleador. En este momento se considera que la compañía es de las mejores a la hora de desempeñar procesos de contratación de personal, el cual tiene preferencia por el ambiente y los beneficios a los que acceden en el momento en el que escogen trabajar con CTU y no con otro competidor”. (Gutierrez, E. 2022)

4.6 Análisis de entrevistas

Para poder hacer un análisis que nos diera una idea de lo que las compañías hacen actualmente frente al salario emocional y los beneficios que se tienen incorporados hoy en día dentro de las estructuras de compensación, se tuvieron en cuenta las cinco empresas que se presentaron anteriormente, donde se buscaba hacer una observación diversa de las mismas. Por este motivo es que dentro de la muestra nos encontramos con empresas internacionales, multinacionales, empresas colombianas y empresas de diferentes tamaños, grande mediana y pequeña. De esta forma podemos aprovechar cada una de las circunstancias para poder evidenciar las diferentes tendencias que se tienen hoy en día frente a lo que las compañías en general ofrecen.

Inicialmente podemos afirmar que todas las compañías cuentan con una expresión mínima de salarios emocionales o beneficios además del salario y las características que la ley exige frente a la contratación de empleados. Con esto las empresas buscan competir en el mercado laboral, pero especialmente buscan generar espacios de trabajo en los que sus empleados se sientan motivados y acompañados para realizar de una forma más cómoda y feliz sus labores establecidas dentro del rol que cada uno de los empleados desempeñan. Pudimos observar que en general existen distintos beneficios que atacan diferentes necesidades o comodidades que pueden llegar a tener los diversos empleados en las organizaciones. Aspectos de la vida

personal es lo más común de encontrar, al verse beneficiados a través de dinámicas que permiten disfrutar el tiempo personal con diferentes beneficios, acceder a espacios de disfrute con la familia, tener acceso a herramientas que permiten el desarrollo personal y profesional de cada individuo, beneficios a la hora de acceder a vivienda o a un vehículo, como más vacaciones e incentivos que funcionan como recompensas variables que remuneran acciones especiales al interior de las labores que desempeña el trabajador.

Dentro de lo que pudimos evidenciar, nos encontramos que en las compañías colombianas existen ciertas tendencias como lo es la existencia de un fondo de empleados que permite a todos sus colaboradores hacer un ahorro a través de una persona jurídica, el cual procura por el bienestar de la totalidad del grupo de empleados de la compañía, apoyando iniciativas y necesidades de estos de forma espontánea. Normalmente estos fondos de empleados tienen una voz importante frente a la gerencia de la compañía y acompañan durante toda su vida al desarrollo de la misión de esta. Esto normalmente implica y busca que los empleados permanezcan más tiempo en la compañía, de tal forma que desarrollen y evolucionen en su vida laboral al interior de esta, generando valor para el equipo de empleados que se consolida como personas que se conocen y que trabajan por un mismo fin.

Frente a las nuevas generaciones de empleados que las compañías contratan, se puede evidenciar una alta rotación por diferentes motivos, el cual las empresas buscan mitigar a través de beneficios y de incentivos que les permite retener el talento, educarlo y desarrollarlo al interior de la organización. Para esto vemos cómo las empresas buscan acompañar los diferentes momentos de la vida de los empleados a través de beneficios que les permiten acceder a la compra de una vivienda financiada, la adquisición de un vehículo, acceso a actividades de ocio para el empleado y su familia, los cuales son beneficios que buscan atacar

lo diferentes momentos de la vida de los empleados para que exista un acompañamiento constante de la organización frente a las etapas que va curando el empleado mientras que desempeña su labor. Así mismo, se ven incentivos de vacaciones o de espacios de esparcimiento los cuales son asignados a los empleados que cumplen con ciertas cantidades de años en la compañía, esto como incentivo para que los individuos busquen quedarse y desarrollarse sin necesidad de cambiar de empleador.

A partir de estas encuestas podemos también evidenciar como para las empresas más internacionales resulta bastante fácil entregar un paquete de beneficios que esté sostenido de alianzas y de relaciones con otras compañías, que permitan que los empleados accedan a servicios únicos y más exclusivos. Normalmente esto ocurre cuando las empresas tienen cierta reputación en el mercado, en el cual también se han visto involucradas de una manera u otra con otras compañías que prestan servicios diferentes que pueden ser de interés de los empleados de la organización. En estos casos esas alianzas resultan bastante atractivas y hacen que los empleados busquen empresas más reconocidas y con buena reputación, que les puedan entregar este tipo de beneficios dentro de sus condiciones de contratación.

Como conclusión, podemos decir que los beneficios o incentivos de las compañías es algo completamente normalizado tanto en el ámbito nacional como internacional, los cuales responden a ciertas lecturas de los comportamientos y necesidades que tienen los empleados en su día a día. Esta se convierte en una herramienta inmensamente importante para las compañías, ya que puede ser el factor determinante para atraer o retener talento cuando del mercado laboral se habla. Así mismo, el factor de productividad se ve bastante impactado, ya que el único fin de todos estos beneficios e incentivos, es generar condiciones positivas en la vida de cada uno de los empleados que pertenecen a la organización, lo cual implica tener

empleados más felices y más balanceados en su vida personal y laboral, encontrando así una forma muy interesante de motivar y procurar la existencia de un buen nivel de trabajo que tarde o temprano impacta de forma importante y permanente la productividad de cualquier compañía.

5. Importancia del salario emocional para los trabajadores

Como lo mencionamos en la metodología, para esta investigación también quisimos usar una herramienta cuantitativa en donde logramos identificar en las personas que actualmente trabajan los siguientes aspectos: qué beneficios por fuera del salario emocional reciben, que les gustaría recibir, entender así mismo las preferencias que estos tienen sobre diferentes rubros habituales de salario emocional y por último, conocer cuál sería su decisión entre diferentes casos tanto salariales como emocionales. Para entender un poco la muestra obtenida, el 51% de los encuestados tenía una edad de 23 años, es decir que normalmente acaba de empezar su vida profesional (*Entry Level*) y su experiencia con el salario emocional se basa únicamente en una empresa, así mismo nos pudimos dar cuenta que hacen parte de un estrato socio-económico alto (5-6) con una educación en universidades privadas, unos datos que para el desarrollo de la investigación se puede convertir en algo muy útil o muy sesgado, ya que sin llegar a tener mucha experiencia, este nos brinda una información sobre qué factores realmente resultan importantes recibir diferente a su compensación salarial y sobre qué preferencias esta muestra de la población está más enfocada al momento de recibir una oferta salarial o permanecer por un mayor tiempo en una empresa.

Además, identificamos que casi un 80% de los encuestados pertenece al género masculino y el 50% estudian o estudiaron Administración de Empresas, seguido por derecho e ingeniería industrial cada uno con el 12,5%. Quisimos entender el tamaño de la empresa en la

que los encuestados están trabajando y logramos evidenciar que más de la mitad actualmente están en una compañía grande (201 o más empleados), y aproximadamente el 20% están en una microempresa (1-10 empleados). Con estos datos logramos establecer las diferencias y similitudes que las empresas de todos los tamaños ofrecen a sus empleados, para así lograr analizar si el tamaño influye en lo que se está haciendo internamente en materia de salario emocional. Como último punto quisimos conocer en qué sector se encuentra la empresa en donde trabajan, teniendo el rubro más alto, el sector financiero y la consultoría. Igualmente, tenemos información de unos sectores que no son convencionales que podrían brindar muy buena perspectiva sobre las diferencias que estos tienen con los sectores que se podrían llamar más convencionales.

Entrando un poco al análisis de los resultados que recibimos, nos gustaría empezar entendiendo qué porcentaje de los encuestados manifiesta no recibir ningún tipo de salario emocional, y encontramos un número alto del 22% para la evolución y la fuerza que este tipo de beneficio ha tenido durante los últimos años. Algo que logramos analizar es que, en algunos casos, las empresas no realizan la comunicación acertada de estos beneficios, haciendo así que el trabajador no tenga conocimiento alguno sobre los beneficios. Dentro de este 22%, la consultoría constituye el 25% del sector en donde las encuestados no reciben ningún beneficio emocional por parte de la empresa (Figura 1). Un aspecto que nos llama mucho la atención ya que el sector de la consultoría es de los más grandes con un gran número de empleados y con una relevancia muy importante en donde muchas empresas nuevas, ven empresas de consultoría como un modelo a seguir pero que parece no tener en cuenta las nuevas tendencias del mercado en materia de beneficios a sus empleados.

No recibe ningún beneficio emocional

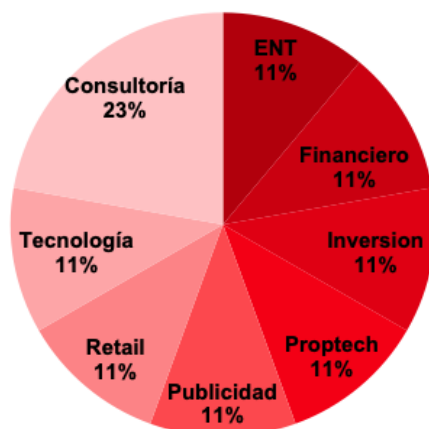


Ilustración 5: Sector de la empresa en donde no recibe ningún beneficio emocional

Otro hallazgo muy importante es lo más común que reciben los empleados de beneficio, el 35% expresa recibir algún beneficio frente a la alimentación, entre estos tener descuentos en restaurantes, descuentos en plataformas de domicilios, bonos de alimentación y alimentación cubierta por la empresa en respectivos horarios. En comparación, el 50% de los encuestados considera que recibir un beneficio en alimentación es de alta preferencia, únicamente el 12% no considera que para ellos este beneficio tenga mucha importancia. Así logrando entender que, para la muestra encuestada, este beneficio es algo que es importante que una empresa tenga en cuenta hacia sus empleados. Continuando en los resultados de las preferencias de los beneficios, solo el 15% recibe algún beneficio asociado a la salud, pero el 48% manifiesta que tiene una preferencia alta lograr recibir un beneficio de estos por parte de la empresa. EL 78% siente necesario tener como beneficio días de descanso remunerados por objetivos alcanzados, pero lastimosamente en los resultados obtenidos, únicamente el 13% tiene un beneficio similar a este en donde la empresa les entrega ciertos días de descanso dependiendo de las políticas internas o por las metas alcanzadas por parte del empleado (Figura 2).

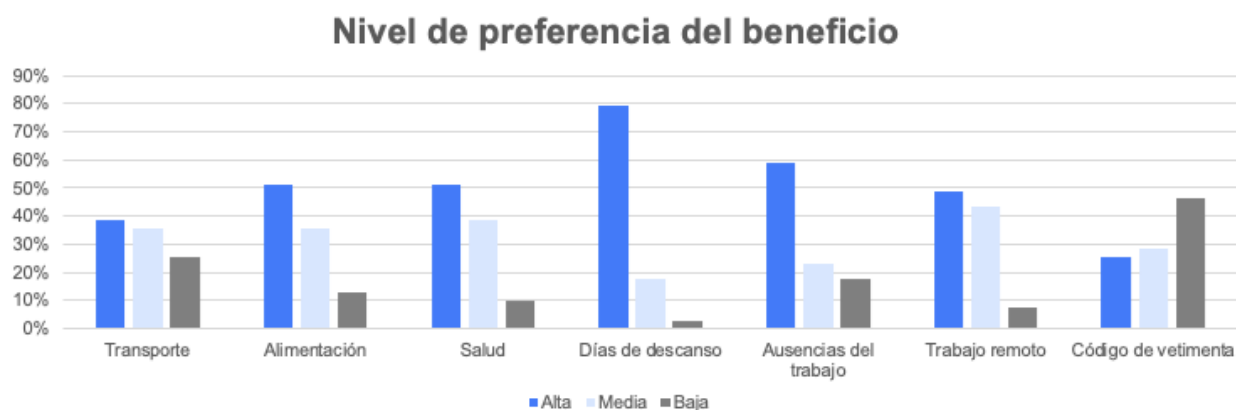
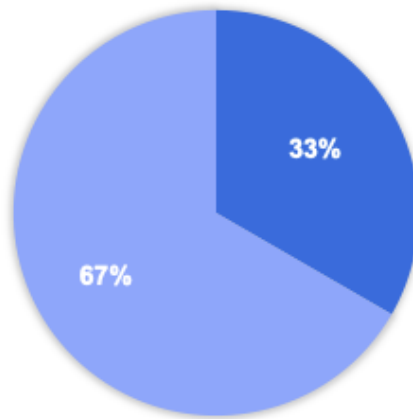


Ilustración 6: Nivel de preferencia del beneficio

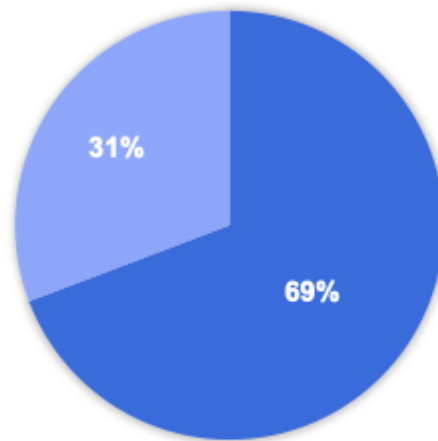
Decidimos realizar otro tipo de pregunta en dónde ponemos un escenario en donde el empleado iba a cumplir la misma función, pero tenía dos opciones de contrato. El escenario 1 planteaba: recibir \$1.000.000 de pesos y adicional un 15% de descuento en alimentación o recibir únicamente \$1.200.000, esto con la idea de poder entender si un beneficio extra con un menor salario monetario lograba tener alguna diferencia. Los resultados nos muestran que 2/3 de los encuestados prefiere recibir mensualmente un mayor salario que recibir algún beneficio adicional y un menor salario (Figura 3). Los resultados eran de esperarse ya que a simple vista existen factores que pueden hacer preferir a las personas tener un mayor ingreso y no lograr hacer unos cálculos más precisos entre que sería lo mejor si lo llegan a ver en términos financieros.



- Empresa A : \$1.000.000 (Salario) + 15% Descuento en alimentación
- Empresa B : \$1.200.000 (Salario)

Ilustración 7: Escenario 1: Preferencia salarial

El escenario 2 planteaba algo similar en donde recibían: Recibir \$2.000.000 + 2 días de descanso remunerados o recibir únicamente \$2.000.000. En los resultados logramos tener un gran análisis en la importancia que es tener días de descanso para los empleados hoy en día (Figura 4), el 70% manifestó preferir recibir menos salario, pero contar con estos dos días de descanso, comenzando a darnos algunos resultados de lo que queremos lograr con esta investigación de lograr proponer un modelo de salario de beneficios para las empresas hoy en día teniendo en cuenta las tendencias globales de los empleados del futuro.



- Empresa A : \$2.000.000 (Salario) + 2 días compensatorios remunerados
- Empresa B : \$2.200.000 (Salario)

Ilustración 8: Escenario 2: Preferencia salarial

El último escenario que se le planteaba a los encuestados era recibir un salario de \$5.000.000 + Trabajo remoto + Auxilio de internet o un salario de \$5.300.000 + Trabajar presencial + 4 días de vacaciones adicionales en el año (Figura 5). En los resultados podemos ver la tendencia de que los días de descanso pueden tomar decisión sobre tomar una opción u otra. El trabajo remoto que se pensaba era muy importante para la generación que inició su vida laboral de esta forma no se refleja en los resultados de la pregunta, la mayoría de los empleados no ve un problema en trabajar presencial teniendo un aumento en los días de vacaciones.

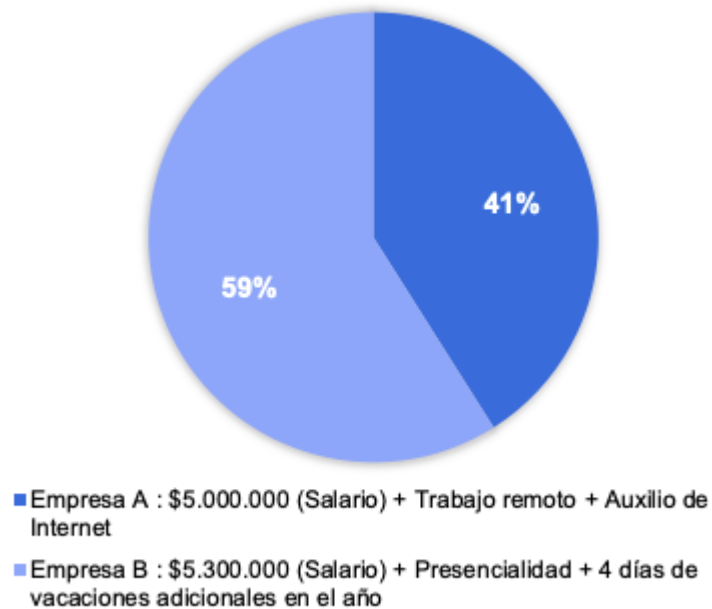


Ilustración 9: Escenario 3: Preferencia salarial

5.1 Propuesta de modelo de compensación salarial

Con la intención de hacer una propuesta de modelo de compensación salarial que incluya beneficios emocionales no monetarios, se debe tener en cuenta lo recogido en la investigación en los tres ámbitos de estudio: la literatura que se tuvo en cuenta, las entrevistas que se hicieron a las compañías y los resultados obtenidos en las encuestas a personas naturales frente a la implementación e importancia del salario emocional en los esquemas de remuneración. Siendo así, de la literatura se pudieron extraer conceptos e ideas que apuntan hacia la afirmación que José Manuel Vecino propone, en la que dice que menciona que la capacidad de atraer, desarrollar y retener el talento existe cuando las compañías cuentan con modelos en los que se incluyan beneficios que respondan directamente a necesidades o comodidades que demandan los individuos que se tienen como empleados al interior de la organización. Otros factores mencionados en la literatura como la alta rotación o el “burnout”

de los empleados, se logran atacar y solucionar con estos beneficios, los cuales contemplan dentro de su diseño, el bienestar mental, emocional y físico de los empleados y sus familias.

Por otro lado, se pudo evidenciar en las entrevistas a las empresas, que existe un esfuerzo muy grande de las mismas para incluir este tipo de beneficios y de salarios emocionales, con el cual se busca responder a los intereses de la mayoría de los empleados hoy en día, lo cual termina por generar una identidad empresarial que produce lealtad y motivación por parte de los empleados. Dentro de todos los modelos que se revisaron, se encuentran temas de desarrollo profesional y personal, beneficios de salud para los empleados y sus familias, e incluso remuneraciones no monetarias que premian la antigüedad de los empleados.

Ahora bien, el caso de las encuestas resultó sorprendente, en donde se hizo evidente que la mayoría de las personas encuestadas prefieren que se les remunere con dinero en vez de beneficios no monetarios que puedan llegar a representar un factor de bienestar para ellos. Se debe resaltar que, dentro de las encuestas, se evidenció que la mayoría se encuentra en el primer trabajo de su vida laboral, y son personas bastante jóvenes con intereses muy específicos.

Literatura	Entrevistas a organizaciones	Encuestas a personas naturales
La atracción y retención del talento se hace posible cuando un empleado es feliz y se encuentra motivado por un conjunto de aspectos empresariales y beneficios personales que lo hacen aferrarse y proyectarse al interior de una organización (José Manuel Vecino)	Todas las empresas entrevistadas cuentan con un programa robusto de beneficios y salario emocional para garantizar el bienestar de los empleados Todas las compañías resaltan que la implementación y continuo	A partir de las encuestas se pudo evidenciar que los nuevos profesionales con edades entre los 22 y 24 años que fueron encuestados no tienen una preferencia real por los beneficios emocionales, e incluso llegan a preferir la alternativa de recibir más dinero que un beneficio no monetario.

	desarrollo de estos beneficios, resultan ser muy positivos para los empleados, al igual que para la compañía, ya que se hace evidente un incremento en la capacidad de trabajo y la productividad de esta.	También indicaron que dentro de los posibles beneficios que ofrecen las compañías, tienen una fuerte preferencia por los días libres, la posibilidad de ausentarse, la alimentación y el trabajo remoto.
Refuerza la necesidad de que existan modelos de salario emocional en las empresas	Refuerza la necesidad de que existan modelos de salario emocional en las empresas	No refuerza la necesidad de tener salario emocional dentro de la oferta laboral

Ilustración 10: Análisis cruzado

Al hacer el cruce de la información obtenida de las tres fuentes mencionadas anteriormente (Tabla 5), podemos ver que los resultados de las encuestas a las personas naturales no coinciden con lo que la literatura y las empresas están haciendo actualmente lo cual implica proponer un modelo que contemple esta información.

Para esto, se diseñó un modelo (Figura 5) donde se tenga en cuenta el factor de edad o de posición dentro de una compañía, el cual pueda servir como método de categorización de los empleados, los cuales puedan ser agrupados de tal forma que se puedan proporcionar diferentes beneficios o esquemas de remuneración, según los intereses o demandas de cada grupo de empleados.

El modelo que se plantea tiene dos universos que buscan resolver dos grupos de necesidades diferentes, dentro de lo cual, el universo de remuneración emocional, puede ser acordado entre el empleador y el empleado, según los intereses y necesidades específicas que tenga el individuo. Para esto las compañías deben tener dentro de sus modelos de compensación una

serie de beneficios disponibles para los empleados que cumplan con unos requisitos que les permiten acceder a los mismos en caso de así quererlo. De esta forma se podrá obtener la mezcla de salario emocional y salario monetario correcta, para atender el bienestar de cada uno de los empleados.

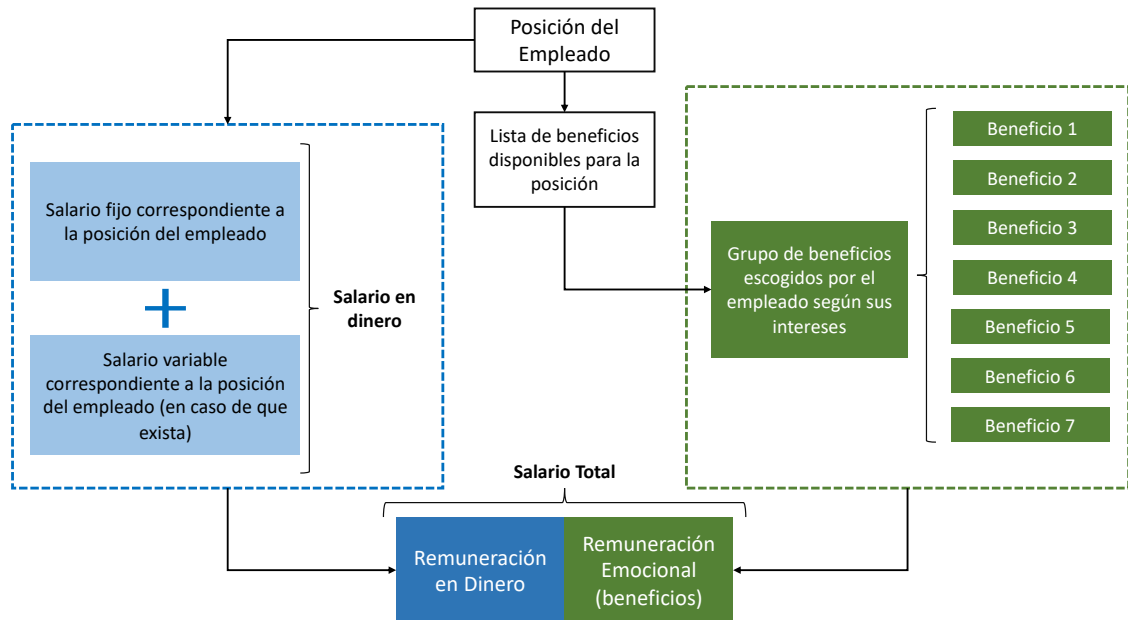


Ilustración 11: Modelo de remuneración

A continuación, la imagen que relaciona el modelo propuesto con la pirámide de Maslow, con el fin de demostrar la relación que existe entre lo propuesto y lo que la literatura plantea frente al tema de investigación (Figura 6) :

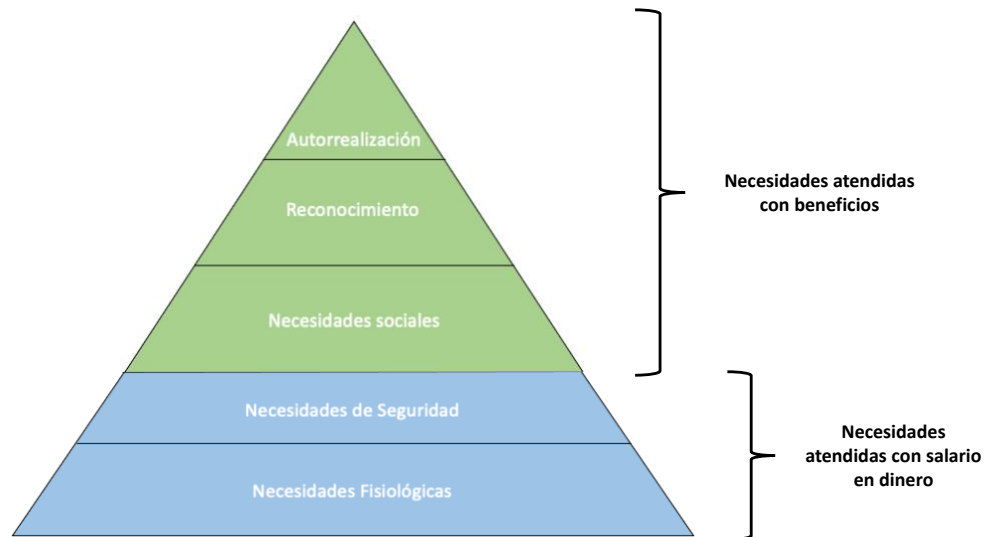


Ilustración 12: Relación modelo propuesto frente a la literatura

6. Conclusiones

Dentro de lo revisado en esta investigación, podemos encontrar tres grandes conclusiones frente a la implementación de modelos de remuneración que contemplen el salario emocional como un mecanismo de motivación e incremento de la productividad de los empleados y las compañías.

En primer lugar, es correcto afirmar que este es un tema de estudio que se lleva revisando desde hace muchos años, el cual se sigue actualizando a medida que cambian las dinámicas empresariales, y es algo que se puede decir que seguirá evolucionando en función de las nuevas prácticas que se vayan implementando.

En segundo lugar, se puede afirmar que es evidente que las empresas de todos los sectores e industrias están dedicando mucho tiempo y recursos en la disposición de estos modelos que

incluyen el salario emocional, con lo cual buscan responder a las demandas que tiene el mercado laboral desde los intereses y necesidades de los empleados. Dentro de todas las empresas se pueden encontrar programas que evalúan el bienestar de los empleados y permanecen en constante desarrollo de nuevas iniciativas que puedan generar atracción o retención del talento para la organización.

Por último, se pudo evidenciar que los individuos que se encuentran en una etapa temprana dentro de la vida laboral tienen unas preferencias muy específicas que responden a intereses y necesidades, producto del momento de la vida en el que se encuentran. Se pudo evidenciar que estos individuos tienen más interés por recibir mayores cantidades de dinero por el trabajo que hacen, más que acceder a paquetes de bienestar que les permitan tener beneficios extra a su compensación monetaria. Es importante rescatar que los beneficios como la posibilidad del trabajo remoto y a posibilidad de disponer de tiempo libre para usarlo a su preferencia, son cosas que resultan atractivas para el grupo de personas que se entrevistó en esta investigación.

7. Recomendaciones

Para futuras investigaciones se recomienda disponer de más tiempo y recursos, con lo cual se pueda indagar de forma más profunda en los modelos de compensación que utilizan las empresas y poder revisarlo por industrias o sectores económicos, con el fin de cruzar esa información con las distintas carreras profesionales y técnicas que acuden a estos sectores para emplearse. De esta forma se podrá entender mucho mejor el flujo del mercado laboral y como el salario emocional juega un papel dentro del mismo para determinar la productividad de las empresas.

También se recomienda al momento de encuestar personas naturales, hacer lo posible por tener un mayor alcance que permita incluir dentro de la encuesta individuos con más variedad de edades, carreras, situación socio-económica, etc. De esta forma se podrán obtener insumos mucho más veraces de lo que es la percepción de los empleados frente al mercado laboral y la implementación de modelos de salario emocional.

Referencias

Almanza, D. (2022). Entrevista personal líder creativo Snapchat Inc. *Salario emocional dentro del gigante tecnológico*.

Allen, J. A., Diefendorff, J. M., & Ma, Y. (2014). Differences in Emotional Labor Across Cultures: A Comparison of Chinese and U.S. Service Workers. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 21–35. <http://www.jstor.org/stable/24709904>

BELENZON, S., & SCHANKERMAN, M. (2015). MOTIVATION AND SORTING OF HUMAN CAPITAL IN OPEN INNOVATION. *Strategic Management Journal*, 36(6), 795–820. <http://www.jstor.org/stable/43897805>

Benavides, I. (2015). Rotación de personal y su alto impacto en la productividad de las empresas. Recuperado de:
<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7395/1/ROTACI%C3%93N%20DE%20PERSONAL%20Y%20SU%20ALTO%20IMPACTO%20EN%20LA%20PRODUCTIVIDAD%20DE%20LAS%20EMPRESAS%20-%20Ivan%20Benavides..pdf>

CHAU, S. L., DAHLING, J. J., LEVY, P. E., & DIEFENDORFF, J. M. (2009). A predictive study of emotional labor and turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1151–1163. <http://www.jstor.org/stable/41683887>

Espinoza Saldívar, A., & Toscano Moctezuma, J. (2020). SALARIO EMOCIONAL: UNA SOLUCIÓN ALTERNATIVA PARA LA MEJORA DEL RENDIMIENTO LABORAL. *Novarua*, 12(20), 72-89. <https://doi.org/10.20983/novarua.2020.20.5>

Ferguson, W. D. (2004). Worker Motivation, Wages, and Bilateral Market Power in Nonunion Labor Markets. *Eastern Economic Journal*, 30(4), 527–547.

<http://www.jstor.org/stable/40326146>

Fonseca, J., Garzón, M., Rodríguez, J., & Torres, S. (2014). Retención de personal frente al modelo de salario emocional. *Universidad Sergio Arboleda*. Retrieved from

<http://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/947>

Gutiérrez, E. (2022). Entrevista personal Gerente de CTU. *Perfil de la compañía y prácticas de remuneración al interior de la misma*.

Hardman, J. B. S. (1953). The Power Motivations of the American Labor Movement. *Monthly Labor Review*, 76(3), 258–260. <http://www.jstor.org/stable/41833045>

Jolly, D. A. (1972). MOTIVATION AND INCENTIVES IN THE LOW INCOME LABOR FORCE. *Proceedings, Annual Meeting (Western Agricultural Economics Association)*, 45, 159–163. <http://www.jstor.org/stable/43898306>

Kreps, D. M. (1997). Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives. *The American Economic Review*, 87(2), 359–364. <http://www.jstor.org/stable/2950946>

Laverde, J. (2022). Entrevista personal Director de Estrategia. *Sancho BBDO remuneración emocional*

López Más, J. (2005). MOTIVACIÓN LABORAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG. *Gestión En El Tercer Milenio*, 8(15), 25–36. <https://doi.org/10.15381/gtm.v8i15.9692>.

Mele, A. R. (1995). Motivation: Essentially Motivation-Constituting Attitudes. *The Philosophical Review*, 104(3), 387–423. <https://doi.org/10.2307/2185634>

Montoya, R. (2003). CÓMO HACER INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Fundamentos y metodología. Academia Capítulo 1. Retrieved from: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33123594/INVESTIGACION_CUALITATIVA-with-cover-page_v2.pdf?Expires=1646277709&Signature=N74zGn~Nu4kyc4FP8M60v9oN1Nnhg~IZOfnMJh_m1ah5CmUdjO-Z9EMEWj63-Y2EKgNgMzKOL88qvKKGDZs1kvlsEJDSRpidvOsgPjUzSKOkz7foW~-M9I9eePHI-Awk-CXyFIHnFCZR3V09JHPQH4twzvFB7A4qZu8hhYlQ49L67IseZchXEgCEkNfiZh2uKzxK0I IAGCMabuE2lky-21FGkvRjFI5lZp1y3W0Ek3KEBfTd4lYb6P67FJ-XTCYFV8K6lbbKlkEhwNRlf~LIy95xLwgmnl41TExoH2UM6BKZqKghDym83ypST8Kcn DEHR4n-rYyn~59oSPrug9pPug_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Portafolio, revista empresarial colombiana (2022). “Empresa anuncia que implementará semana laboral de cuatro días”. Caso Jabones Hada Internacional 2022

<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/empresa-anuncia-que-implementara-semana-laboral-de-cuatro-dias-560636>

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

Terán Ruelas, J. (2017). Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral. Retrieved 28 September 2021, from https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCSP_8b6e86bbdc85eb6d01df289ecc7d9658

Torres, D., Triviño, J., & Martínez, L. (2015). “EL SALARIO EMOCIONAL FACTOR DE EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL. Universidad Sergio Arboleda. Published. <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/997/El%20salario%20emocional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vargas, W. (2022). Entrevista personal Area Recursos Humanos Fortox. *Como esta hoy el salario emocional en Fortox.*

Wharton, A. S. (1999). The Psychosocial Consequences of Emotional Labor. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561, 158–176. <http://www.jstor.org/stable/1049288>