

Salario emocional para la retención del personal del cliente éxito de emtelco durante el primer semestre del 2021

Por:

Jhonatan Stiven Atehortúa Gallego – ID: 530257

Natalia Betancur Hincapié – ID: 414833

Paula Andrea Soto Blandón – ID: 560411

Asesor:

Richard Fernando Giraldo Arcila

Programa de Psicología
Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Corporación Universitaria Minuto de Dios
Seccional Bello
2021

Índice temático

ÍNDICE TEMÁTICO	2
TABLA DE ILUSTRACIONES.....	3
LISTA DE TABLAS.....	4
RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	8
FASE DEL VER.....	10
ESTUDIO INSTITUCIONAL DE LA AGENCIA	10
MARCO DE ACTUACIÓN PARA LA GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD EN EMTELCO	11
MODELO DE SOSTENIBILIDAD.....	12
ÉTICA Y CUMPLIMIENTO.....	15
POLÍTICA DE SOSTENIBILIDAD EMTELCO S.A.S.....	16
ORGANIGRAMA EMTELCO S.A.S.....	18
ROL DEL PSICÓLOGO DESDE EL CAMPO OCUPACIONAL:	21
ANÁLISIS DOFA DE LA EMPRESA.....	25
FASE DEL JUZGAR.....	34
DIAGNÓSTICO	34
MARCO REFERENCIAL.....	44
MARCO TEÓRICO.....	52
FASE DEL HACER.....	69
JUSTIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	69
OBJETIVOS.....	74
DEVOLUCIÓN CREATIVA	76
ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:.....	76
ACIERTOS, DIFICULTADES Y BARRERAS EN EL PROCESO:	77
REFLEXIÓN TEÓRICA	79
CONCLUSIONES.....	82
REFERENCIAS.....	85

Tabla de ilustraciones.

<i>ILUSTRACIÓN 1: ESTRUCTURA DIRECTIVA, EXTRAÍDO DEL INFORME DE GESTIÓN Y SOSTENIBILIDAD (2018, P.10)</i>	12
<i>ILUSTRACIÓN 2 ESTRUCTURA DIRECTIVA, EXTRAÍDO DEL INFORME DE GESTIÓN Y SOSTENIBILIDAD (2018, P. 14)</i>	18
<i>ILUSTRACIÓN 3 MATRIZ DOFA EMTelco S.A.S FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA.</i>	25
<i>ILUSTRACIÓN 4 ENCUESTAS DE RETIRO: FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA</i>	37
<i>ILUSTRACIÓN 5: HALLAZGOS DE ESPACIOS DE CONVERSACIÓN FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA.</i>	41
<i>ILUSTRACIÓN 6 MODELO DE LIDERAZGO</i>	55
<i>ILUSTRACIÓN 7: TEORÍA DE McCLELLAND. FUENTE:</i> <i>HTTP://MARIUG.BLOGSPOT.COM/2013/02/TEORIA-DE-MCCLELLAND.HTML</i>	60
<i>ILUSTRACIÓN 8: MOTIVACIÓN. FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA</i>	61

Lista de tablas.

<i>TABLA 1: MARCO CONCEPTUAL FUENTE DE ELABORACIÓN PROPIA.</i>	68
<i>TABLA 2: ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN</i>	72

Resumen

Emtelco es una empresa dirigida al área de telecomunicaciones que presta servicios en call y contact center a nivel nacional para los múltiples clientes que contratan sus servicios. De esta manera, su organización jerárquica se encuentra dividida en diferentes direcciones y centros de costos conformados por equipos de trabajo diversos, que poseen cualidades y características diferentes según sus necesidades y realidades puntuales.

Teniendo en cuenta lo anterior, el área de Talento Humano de la organización, se encuentra dirigida en abordar las diferentes necesidades de sus direcciones y clientes en cuanto al capital humano se refiere, y a través de la identificación y diagnóstico de las mismas se establecen acciones que promuevan el desarrollo positivo de sus dinámicas al interior de los equipos de trabajo.

El presente proyecto de intervención, busca entonces, generar estrategias dirigidas al abordaje de las necesidades identificadas en el cliente de grupo éxito con respecto al alto nivel de rotación que se está presentando en sus equipos de trabajo, realizando un diagnóstico de sus realidades laborales e identificando las necesidades específicas a abordar.

Como resultado del abordaje inicial, damos cuenta entonces de diferentes elementos y situaciones que han generado la deserción del personal en esta dirección, generando espacios de conversación donde los colaboradores expresaban sus experiencias con

referencia a las situaciones generadoras de desafiliación por la empresa, y así mismo, con ex colaboradores que manifestaban los motivos que los han llevado a renunciar de la organización.

Es entonces a través de este acercamiento que se empiezan a postular diferentes propuestas que permitan realmente afiliar de manera emocional a los colaboradores de la organización más allá de remuneraciones económicas y salariales, y tras la investigación de posibles herramientas que lo permitieran, se decidió la implementación de estrategias de salario emocional como el camino para lograr un mayor nivel de consolidación del personal y una marca diferenciadora de nuestra organización que atraiga y retenga el talento a través de su cuidado por el bienestar y la comodidad en el trabajo.

Sabemos que los tiempos y las generaciones traen consigo nuevas formas de entender el mundo y de esta manera, de entender también el trabajo; lo cual despliega un conjunto de actitudes en las nuevas generaciones de trabajadores que configuran la percepción de un lugar como bueno o como malo, es entonces a partir de este análisis que nos realizamos diferentes preguntas. ¿Qué motiva a los jóvenes a estar en un trabajo? ¿Cómo es el ambiente de trabajo ideal? ¿Qué elementos te hacen sentir mejor en el trabajo? Y esas mismas respuestas nos han llevado entonces a buscar transformar de manera positiva los entornos laborales para así, incentivar la motivación y promover la adherencia a la organización.

El preocuparse por los colaboradores y su talento, se ha demostrado que es un elemento capaz de potencializar sus esfuerzos, es así, como el colaborador motivado y cómodo en su labor, será a su vez más productivo y eficiente en sus actividades, en la medida de que sus acciones están permeadas por una actitud positiva hacia el mismo.

Así pues, el presente proyecto buscará a través de la implementación de estrategias de salario emocional, transformar positivamente la visión del trabajo de líderes y colaboradores del cliente éxito, generando un cambio positivo en sus actitudes con respecto a sus labores y promoviendo una mayor afiliación a las mismas, incentivando la motivación y la comodidad en su jornada laboral a través de un salario emocional que diferencie a emtelco como empresa y atraiga y retenga el mejor talento para sus equipos de trabajo.

Introducción

La rotación del personal es un fenómeno organizacional que tiene diferentes consecuencias a nivel general en las empresas, y es un indicador fundamental para realizar una lectura minuciosa de las dinámicas de las organizaciones y predecir así sus comportamientos a nivel global.

Es por ende, de índole emergente para el área de recursos humanos, establecer acciones que les permitan gestionar el nivel de rotación del personal en su compañía con el objetivo de generar condiciones más estables para la misma, promoviendo la retención de un personal al cual se le ha invertido recursos en atracción, selección y formación, y que posee grandes capacidades para generar el alcance de objetivos en la empresa, lo cual hace necesaria su permanencia en la misma.

El proyecto de “Salario emocional para la retención del personal del cliente éxito de emtelco durante el primer semestre del 2021” pretende entonces generar estrategias y acciones dirigidas en fortalecer la afiliación de líderes y colaboradores del cliente éxito, buscando promover en la dirección, mayor estabilidad laboral y una percepción positiva en los colaboradores acerca del trabajo y los elementos que lo componen, a través de la implementación de estrategias de salario emocional.

Es así, como desde el área de talento humano, se buscará intervenir a los líderes y colaboradores del cliente éxito, generando y promoviendo un conjunto de actitudes

positivas con su rol en la organización y el papel que cumplen en sus equipos de trabajo, buscando utilizar la capacidad del liderazgo como medio para la generación de condiciones que afiancen a sus colaboradores a la organización.

Es entonces, el salario emocional la herramienta implementada en función del logro de los objetivos planteados en el presente proyecto, siendo un elemento diferenciador de la organización que actuará como motivador e incentivador del talento humano de la empresa, representando un salario que va más allá del factor económico, y que busca garantizar el bienestar y la comodidad de los colaboradores en el trabajo.

A nivel general, el presente proyecto de intervención, plantea la generación de acciones que busquen afianzar y retener el talento humano de la organización, generando una mayor estabilidad laboral en los colaboradores y en los equipos de trabajo; poniendo en función de las metas y los objetivos de la empresa, las capacidades humanas que conforman a los equipos, lo cual inherentemente se verá reflejado no solo en la productividad y orientación al logro en general, sino también en el ambiente laboral y en la motivación de los colaboradores.

Fase del VER

Estudio Institucional de la Agencia

La Compañía fue fundada en julio de 1994 en la ciudad de Medellín por Empresas Públicas de Medellín (EPM) y EMCALI, como una empresa de telecomunicaciones que prestaba servicios de conectividad y equipos de comunicación, la cual inicialmente estaba ubicada en Bogotá; En 2003, la Compañía amplió sus servicios a Call Center y comenzó su operación desde Medellín; En 2009, Emtelco abrió una nueva línea de servicio: Business Process Outsourcing (BPO) y comenzó a operar como un Contact Center y a integrar otros canales de comunicación y relacionamiento que se convirtieron en parte de sus servicios.

Actualmente, Emtelco diseña soluciones de BPO para conectar clientes corporativos con sus usuarios finales a través de diferentes servicios: Servicio al Cliente, Venta, Cobranzas, Back Office y Mesa de Servicios, esto por medio de diferentes canales: telefónicos, virtuales y presenciales.

Misión: “Liderar la adopción del estilo de vida digital en Colombia”.

Visión: “Facilitar la construcción de una vida de prosperidad y bienestar”

Ambición: “Somos talento creador de experiencias que acercan y enamoran personas y marcas”

Valores corporativos:

– Pasión

– Confianza

– Integridad

– Innovación

– Simplicidad.

Marco de Actuación para la Gestión de la Sostenibilidad en Emtelco

Emtelco entiende la sostenibilidad como la generación de valor compartido con sus grupos de interés en el marco de modernidad donde prima un estilo de vida digital, que contribuye al desarrollo del país mediante nuevas formas de interactuar con los clientes para ofrecerles experiencias de servicio memorables y duraderas, y muchas de estas formas estarán apalancadas en el acceso, el uso responsable y la apropiación de las TIC. La sostenibilidad en un enfoque de negocio trabaja por mitigar riesgos y potenciar las oportunidades que el sector de Contact Center & BPO (Instalaciones y Reparaciones, entre otros) representa, apoyando un factor de diferenciación que contribuye a la competitividad,

crecimiento, posicionamiento de la marca y continuidad de la Empresa y la sociedad donde actuamos.

Modelo de Sostenibilidad.

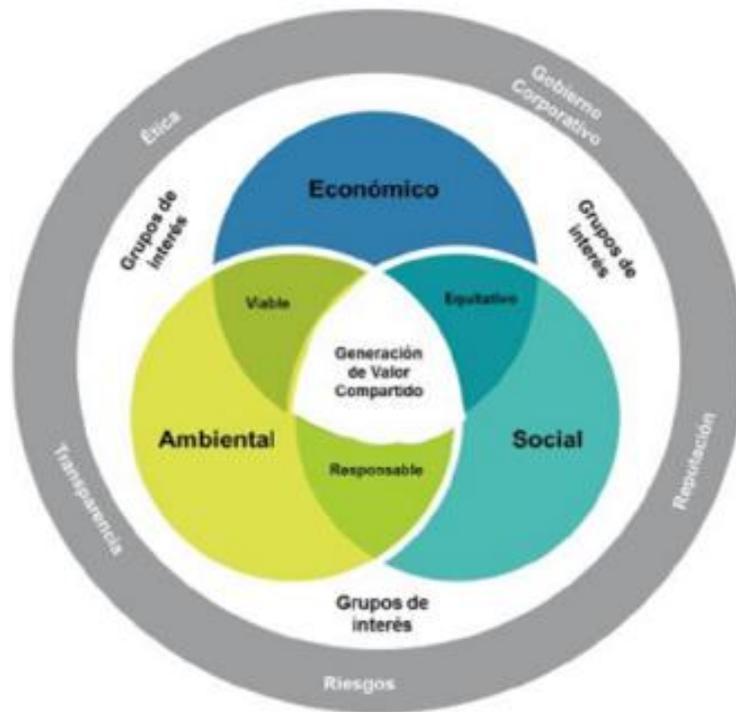


Ilustración 1: Estructura directiva, extraído del informe de gestión y sostenibilidad (2018, p.10)

El desarrollo de la sostenibilidad en la organización se apalanca en una gestión ética y transparente; en la gestión de riesgos; la generación de una reputación positiva, una marca sólida y cercana y en un adecuado esquema de toma de decisiones (gobierno corporativo), que permitan desarrollar nuestras operaciones con equilibrio económico, social y ambiental, logrando así los objetivos organizacionales.

Para Emtelco es fundamental mantener una relación armónica, transparente y de generación de valor con grupos de interés, basada en principios de confianza, respeto, oportunidad y veracidad. Este compromiso se traduce, entre otros, en la gestión de las iniciativas definidas para los frentes de sostenibilidad; las cuales dan respuesta a las expectativas de los grupos de interés y se materializan a través de planes de relacionamiento con ellos.

La ejecución de los frentes de trabajo es liderada por el equipo de sostenibilidad. El rol del equipo es llevar a cabo las acciones, articular esfuerzos, monitorear, retroalimentar, y proponer mejoras, entre otras:

- Gestionar el modelo de sostenibilidad.
- Facilitar el desarrollo de las iniciativas de sostenibilidad.
- Promover una identidad corporativa alrededor de la sostenibilidad.

- Promover iniciativas gremiales de sostenibilidad que apalanquen el liderazgo de Emtelco en el tema.
- Diseñar la estrategia de transformación cultural para la apropiación del marco de actuación de sostenibilidad organizacional de Emtelco.
- Articular la gestión de los asuntos relevantes de la sostenibilidad en el relacionamiento con los grupos de interés y el modelo de reputación organizacional.
- Coordinar el esquema de monitoreo y seguimiento a las iniciativas de cada uno de los frentes de sostenibilidad.
- Coordinar la elaboración del reporte de gestión y sostenibilidad. Políticas o lineamientos para la gestión de la sostenibilidad La gestión de la sostenibilidad requiere el establecimiento de políticas o lineamientos, entre los cuales están:
 1. Modelo Gobierno
 2. Código de ética
 3. Política anticorrupción y anti soborno
 4. Declaración sobre Derechos Humanos
 5. Gestión ambiental
 6. Seguridad ocupacional y salud en el trabajo (Autocuidado).

7. Relacionamiento con grupos de interés La formulación de estas políticas se realizará en la medida en que la evolución de cada frente de trabajo lo vaya requiriendo.

Ética y cumplimiento.

Emtelco, comprometido con la sostenibilidad de la Compañía, trabaja para el desarrollo del comportamiento empresarial responsable, coherente con los valores corporativos y los principios éticos.

Con el fin de asegurar actuaciones responsables tanto al interior de la Organización como con los grupos de interés externos, nace Compliance, un concepto universal que abarca una amplia gama de temas relacionados con las prácticas de gestión corporativa como: ética, anticorrupción, anti soborno, transparencia, conflictos de intereses y en general las prácticas que, alineadas con los valores institucionales, permiten contribuir con la sostenibilidad de nuestra Compañía, generar relaciones de confianza con nuestros grupos de interés y blindarse de situaciones que puedan llegar a afectar el capital reputacional o la estabilidad jurídica.

Para asegurar su adecuada gestión, se creó al interior del grupo empresarial la Dirección de Compliance, perteneciente a la Vicepresidencia de Auditoría. Allí un equipo de profesionales idóneos trabaja para que día a día en la Organización se cumplan las políticas y disposiciones y se promueva una cultura de la ética y la transparencia

Política de sostenibilidad Emtelco S.A.S.

Entiende la sostenibilidad como la generación de valor compartido con sus grupos de interés, en el marco de modernidad donde prima un estilo de vida digital, apoyando un factor de diferenciación que contribuye a la competitividad, crecimiento, posicionamiento de la marca y la permanencia de la empresa y la sociedad donde actuamos. La sostenibilidad se apalanca en una gestión ética y transparente, en la gestión de riesgos, la generación de una reputación positiva, una marca sólida y cercana, y un adecuado esquema de toma de decisiones que permitan lograr el mejoramiento continuo de sus operaciones, a través de la integralidad y el equilibrio económico, social y ambiental de forma responsable, equitativa y viable. La empresa es consciente que el cumplimiento de sus compromisos en materia económica, social y ambiental, es fundamental para su permanencia en el tiempo. Por lo anterior la gestión sostenible está impulsada desde la Alta Dirección de la Empresa y todos los que trabajan en ella están comprometidos en la implementación de los siguientes lineamientos:

1. Incorporar proactivamente las dimensiones de la sostenibilidad en la toma de decisiones de la organización.
2. Asignar los recursos necesarios para la gestión considerando los riesgos asociados.
3. Planificar, ejecutar y controlar las acciones para una adecuada gestión, implementando las mejores prácticas.
4. Prevenir, mitigar, corregir y/o compensar los impactos negativos en su cadena de valor.

5. Cumplir la legislación y los compromisos voluntarios suscritos bajo las dimensiones económica, social y ambiental.
6. Potencializar los impactos positivos asociados al uso de las tecnologías de la información y comunicaciones.
7. Fortalecer el relacionamiento con los grupos de interés y con ellos promover la cultura de sostenibilidad.
- 8 Mejorar continuamente el desempeño del proceso de gestión de la sostenibilidad.

Organigrama Emtelco S.A.S



Ilustración 2 Estructura directiva, extraído del informe de gestión y sostenibilidad (2018, p. 14)

Como puede apreciarse anteriormente en la ilustración, la estructura organizacional de emtelco S.A.S es de tipo lineal, pues se basa en el principio de la jerarquía para llevar a cabo los procesos organizacionales y operativos en la toma de decisiones de la empresa.

En la parte superior de la estructura, se puede observar a la gerente general de la organización, Maritza Garzón en compañía de su equipo de trabajo directo, quien se encarga de la toma de decisiones final en procesos que afectan directamente el rumbo de la

empresa; así mismo, y bajo la supervisión de Juan David Adarve, se encuentra la dirección general de operaciones, quienes coordinan y monitorean, los procesos operativos de la organización, en compañía de los gerentes quienes se encuentran en una rama jerárquica más abajo.

A la derecha de la ilustración, pueden apreciarse las diferentes direcciones administrativas con sus respectivos líderes encargados, como la dirección financiera, comercial, de talento humano entre otras.

Nuestro ejercicio de la labor psicológica en la organización, se llevará a cabo en esta última dirección mencionada anteriormente, Talento Humano, quien se encuentra dirigida por Juan Eduardo Jaramillo en compañía del equipo interdisciplinario que apoya los procesos y proyectos de la dirección.

Habiendo analizado entonces, la estructura representada anteriormente en la ilustración, podemos dar cuenta un poco más de la realidad organizacional que se vive en Emtelco, la cual es una organización que a raíz de sus dinámicas del negocio, ha establecido un plan de trabajo muy basado en el liderazgo y la segmentación de equipos de trabajo que se articulen a las necesidades de la empresa bajo una línea de mando bien definida que implique responsabilidades en diferentes niveles con respecto al cargo desempeñado.

Esta línea de mando, le ha permitido a la organización tener un mayor control en su planeación y coordinación de los servicios que ofrece al mercado, agregando valor al trabajo en equipo y el liderazgo como uno de los impulsores del talento dentro de la empresa a partir de la departamentalización realizada en su estructura organizacional, y donde se ven reflejadas dinámicas que impulsan el talento humano a través de la motivación por avanzar y escalar en esta cadena de mando.

Esta estructura, de carácter burocrático, se ha adaptado realmente bien a las necesidades de la empresa, donde la formalización de sus procesos y la estandarización de sus actividades ha permitido alcanzar niveles adecuados de eficiencia y rentabilidad, al mismo tiempo que la consolidación de una cultura competitiva que habla el mismo idioma y reúne talentos especializados en sus diferentes áreas, no obstante, es importante resaltar la importancia de mantener una comunicación fluida, en la cual, el escalamiento de la toma de decisiones, y ejecuciones de proyectos, no sea una dificultad y una barrera en el despliegue de estas actividades, y que, el valor de la innovación y la transformación promulgada desde su cultura, no sea una cualidad otorgada únicamente a quienes se encuentran arriba de la cadena de mando, sino también para todos aquellos que conforman la organización.

Rol del psicólogo desde el campo ocupacional:

Como lo definen Álvarez, Marín y Rosas (2018), citando a Alonso (2012)

Los Psicólogos Organizacionales, al igual que otras ramas de la Psicología, abordan temáticas relacionadas con los problemas de carácter social e individual. Sin embargo, el área de atención de esta Psicología es en el ámbito y contexto laboral, es decir, atiende los fenómenos (causa y efecto) que presentan los individuos en su relación con el trabajo

De este modo, el psicólogo organizacional es el encargado de abordar los fenómenos comportamentales a nivel individual y colectivo en la organización que representen oportunidad de mejora en la organización, promoviendo el desarrollo de conductas que se adapten funcionalmente a los objetivos de la empresa.

Al interior de la organización, Emtelco S.A.S. el rol del psicólogo se desarrolla en función de varias áreas de la empresa las cuales son: formación y vinculación, bienestar laboral, desarrollo humano y cultura, cambio y clima laboral; dentro de los cuales el

practicante de psicología puede poner en función de la práctica los conocimientos adquiridos en su proceso formativo.

Así pues, el área de formación y vinculación, tiene como objetivo el reclutamiento del personal, así como la formación y adecuada capacitación de los colaboradores de la empresa. En esta área, los practicantes desempeñan la labor de desarrollar los perfiles que responden a las demandas solicitadas por el puesto de trabajo en particular y desde allí, realizar la selección del personal que se adecúe a las competencias señaladas en el perfil.

En este sentido, de manera articulada el profesional de psicología puede ejercer su rol también desde el área de desarrollo humano, ésta área está dividida en cuatro procesos fundamentales: orientación psicológica, estrategias de intervención en factores de riesgo psicosocial, capacitación y liderazgo.

Particularmente, el rol en la organización como profesional de psicología en el área de desarrollo humano bajo el proceso de liderazgo, cumple con las funciones de:

- **Planes de desarrollo individual.** En este proceso, los ejecutivos de cada área se dirigen a liderazgo al momento de identificar la necesidad de desarrollar competencias y habilidades particulares para el rol de un líder que se encuentra a su cargo al interior de la organización.

Posteriormente se realiza una entrevista inicial en la cual se identifican los comportamientos a modificar y las conductas esperadas para el cargo y se implementa un plan de acción de 6 sesiones donde se buscará desarrollar estas aptitudes y promover mejorías en las dinámicas de sus funciones.

- **Planes de desarrollo grupal.** En este proceso, los ejecutivos de cada área se dirigen a liderazgo al momento de identificar la necesidad de potencializar comportamientos y aptitudes grupales necesarias para su rol de líderes en la organización.

Posteriormente se realiza una entrevista inicial en la cual se identifican los comportamientos y habilidades a desarrollar y se implementa un plan de acción de 4 sesiones en función de potencializar las competencias identificadas.

- **Entrenamiento en realimentación.** En este proceso, los ejecutivos de cada área se dirigen a liderazgo a raíz de identificar la necesidad de desarrollar conocimientos en su equipo de líderes para la realización del feedback en su equipo de trabajo.
- **Creación de la escuela de líderes 2020.** El objetivo de esta función es crear una escuela de líderes virtual para el presente año en la cual los líderes de la compañía se certificarán en un curso compuesto por 7

módulos los cuales están orientados en el desarrollo de competencias para el liderazgo como: Comunicación asertiva, relacionamiento, feedback, pensamiento crítico entre otras.

Análisis DOFA de la empresa.

Luego de realizada la entrevista con la analista de talento humano a cargo del proceso de liderazgo en la organización, Carolina Castañeda, del análisis de la construcción del modelo de liderazgo de emtelco S.A.S y de la observación y participación directa en las actividades de este proceso, se pudieron formular e identificar las siguientes características representadas en la matriz DOFA.

Origen interno	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> Innovación tecnológica en estrategias para prestar servicio al cliente y experiencia al colaborador Modelo de sostenibilidad integral Amplia cobertura de prestación de servicios Desarrollo de un modelo de liderazgo Desarrollo de competencias a líderes y colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> Alcance de la implementación del modelo de liderazgo Impacto organizacional del modelo de liderazgo Falta acompañamiento y apoyo psicológico a líderes y colaboradores Adaptabilidad al cambio de los líderes a las nuevas condiciones de home office Alta carga laboral en las actividades alusivas al proceso de liderazgo Alta deserción y rotación del personal
Origen externo	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> Adopción de estrategias del mercado como la flexibilización del horario laboral Acceso a nuevos medios digitales ofrecidos en el mercado para la adopción de la virtualidad Implementación de estrategias externas utilizadas en el mercado para el acompañamiento psicosocial Implementación del plan carrera utilizado en el mercado para promover el asenso de los colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> Horarios de trabajo más flexibles en otras organizaciones Menor carga laboral en otras empresas del mercado Mejores remuneraciones y comisiones salariales Mayores oportunidades de ascenso y crecimiento laboral en el mercado

Ilustración 3 Matriz DOFA Emtelco S.A.S fuente de elaboración propia.

Fortalezas

Como se pudo evidenciar en la anterior ilustración, desde el proceso de liderazgo se evidencian diferentes aspectos y características positivas que han incidido favorablemente en los comportamientos colectivos de los líderes de la organización. Así pues, cabe resaltar la creación de un modelo de liderazgo organizacional que permite incluir y promover en los líderes de la compañía, comportamientos y acciones funcionales capaces de movilizar a los equipos de trabajo desde 3 pilares fundamentales como lo son el inspirar, transformar y empoderar.

El desarrollo de este modelo, a nivel general, permite instaurar una visión ampliada en los líderes de la empresa frente a cuáles son los modelos conductuales funcionales y esperados desde su rol en los equipos de trabajo, para que de esta manera, esta cultura de liderazgo organizacional pueda ser transmitida entre pares y colaboradores, generando condiciones de bienestar y efectividad para las dinámicas organizacionales de los equipos.

Del mismo modo, es oportuno destacar la buena formación que ejerce la organización para el desarrollo de competencias en la población de líderes, cuyo objetivo principal es promover el desarrollo de habilidades y comportamientos para este rol, que van desde el saber ser hasta el saber hacer, y dicho acompañamiento representa un impulso fundamental en la generación de condiciones grupales que den paso al alcance de los objetivos organizacionales.

Debilidades:

El desarrollo del modelo de liderazgo trae consigo algunas debilidades que aunque son de conocimiento por el equipo organizacional y de formación de líderes, aún siguen presentes; el área de liderazgo ha tenido como principal reto la implementación y adaptabilidad de los líderes en formación a este modelo de liderazgo ya que está diseñado para que su aplicación sea integral y ninguno de sus componentes sean omitidos por el líder.

Este modelo de liderazgo es relativamente nuevo en la organización con tan solo un poco más de dos años desde su aplicación lo que es aún esperanzador para el equipo, sin embargo, este también es un motivo para desarrollar con más fuerza la gestión de su implementación y aplicación, ya que de esto dependerá la práctica del mismo a lo largo de muchos años, esto porque la construcción y desarrollo de un modelo de liderazgo de manera asertiva, a largo plazo permite que dicho modelo se adhiera exitosamente a la cultura organizacional de una empresa.

Otra de las debilidades identificadas desde el área de liderazgo e incluso a nivel general es la falta de acompañamiento psicológico al colaborador y al líder, la tolerancia a la frustración es algo de lo que ya poco se habla en la organización por ser este mencionado de manera negativa, no obstante, es absolutamente necesario velar por el bienestar integral del colaborador en todos sus aspectos siendo el acompañamiento psicológico una

herramienta vital para dicho bienestar; la no adaptación del colaborador a su modelo de liderazgo puede generar frustración y retrasar un sinnúmero de procesos tanto en el líder como en la organización, es por eso que al no presentarse dicho acompañamiento desde el área de salud mental se pierde un principio importantísimo como organización: el bienestar de su colaborador.

Por último cabe destacar la alta rotación y deserción del personal al interior de la organización que se muestra como una clara debilidad de la empresa y que incide de manera desfavorable en la dinámicas de la organización ya que el conocimiento, la formación y los recursos de las personas que deciden retirarse la empresa no son utilizados de la manera más efectiva y funcional en el quehacer laboral generando pérdida del talento humano y gastos extras para la organización

Amenazas

La recolección de la información sobre posibles amenazas a las que se enfrenta la organización emtelco S.A.S fueron extraídas a partir de la observación y participación directa en las dinámicas de la organización, del mismo modo, se sustrajo información mediante entrevistas realizadas a la analista encargada de liderazgo en el área de experiencia al colaborador y a los ejecutivos de diferentes direcciones de la empresa quienes nos compartieron su percepción con referencia a las amenazas identificadas en el

comportamiento de sus líderes y colaboradores con relación a las condiciones externas a la organización.

Del mismo modo, se tuvieron en cuenta diferentes percepciones recolectadas de personas que hacen parte de organizaciones que representan competencia en el mercado para emtelco, quienes nos hablaron sobre los diferentes aspectos del mercado que generan una amenaza al posicionamiento de emtelco S.A.S en el mercado.

Las amenazas referentes a factores externos identificadas en el área de liderazgo van en torno a las diferentes ofertas del mercado que pueden representar mejores beneficios para los líderes y colaboradores de la organización, lo cual conlleva a la deserción laboral y pérdida del talento humano de los líderes y colaboradores de la organización.

Entre estas condiciones mencionadas, específicamente se hace referencia a mejores y más flexibles horarios laborales en otras organizaciones que representan competencia en el mercado, siendo esta una garantía que no se puede otorgar tan accesiblemente en emtelco debido al alto tráfico de llamadas y procesos en las operaciones de los equipos de trabajo.

Del mismo modo, otra de las condiciones externas ofrecidas por el mercado que representan una amenaza al posicionamiento de la organización, es la menor carga laboral ejercida sobre los colaboradores y líderes de estas compañías, cuyas condiciones y objetivos se encuentran en menor carácter emergente que las condiciones cotidianas de

emtelco, lo cual representa un valor extra que no se puede garantizar en nuestra organización.

Otra de las amenazas identificadas de carácter externo es la posibilidad que ofrece el mercado de obtener mayores remuneraciones salariales a los colaboradores operativos de la organización, ofreciendo mayores incentivos por ventas y resultados en otras empresas que representan competencia en el mercado para emtelco.

Por último, un elemento muy importante del mercado que representa amenaza para emtelco es la posibilidad que ofrecen otras organizaciones para ascender y subir de puesto y por ende, aumentar las remuneraciones salariales a los colaboradores y líderes de la empresa en un tiempo mucho más corto y a un ritmo más avanzado que emtelco; ello a raíz de que estas organizaciones no requieren de un conocimiento del negocio tan amplio y formalizado como el contexto laboral de emtelco S.A.S, el cual, basado en una estructura jerárquica requiere que sus líderes y dirigentes tengan las competencias y experticia suficiente para llevar a cabo este rol en la empresa.

Oportunidades

La recolección de la información sobre las oportunidades que ofrece el mercado fueron adquiridas por medio de entrevistas a personas que han tenido contacto directo con

el sector del mercado Contact Center ya sea porque laboren en la empresa en mención o en organizaciones competentes, de igual manera se tuvo en cuenta las observaciones y consideraciones por la persona encargada del modelo de liderazgo quien compartió gracias a su experiencia dentro de la empresa y conocimiento de esta, sus punto de vista de acuerdo a las condiciones externas que pueden tomarse como puntos referentes para contribuir a mejoras internas de la organización.

Dentro de las oportunidades anteriormente mencionadas se hace alusión en cuanto a la flexibilización en los horarios de trabajo y los recesos de descanso ya que haciendo una comparación con otras empresas competencias para Emtelco tiene en cuenta este factor y lo asumen como una condición importante para que la motivación de los colaboradores permanezca generando mayor estabilidad y menos deserciones laborales. Esta oportunidad también puede verse como una amenaza si no se tiene en cuenta dentro de los lineamientos de mejora establecidos por Emtelco.

Otra de las condiciones externas ofrecidas por el mercado que representan una oportunidad para la organización, es la implementación de procesos de bienestar y acompañamiento psicosocial ya que en el mercado existe tendencias donde se favorece y se promueve el desarrollo integral de los colaboradores desde lo laboral hasta lo personal y que haciendo un análisis de la información recolectada se evidencia que en Emtelco no existen o son pocos los procesos que motivan a sus empleados que los hagan sentirse útiles, productivos e importantes para la organización, frente a situaciones como esta deben surgir

programas y/o procesos en los que se desarrollen estrategias para productividad, compromiso y motivación de colaboradores.

Además otro factor de interés que se logra evidenciar en el medio laboral externo a Emtelco es el contexto actual que muestra una oportunidad de acceder a nuevas plataformas digitales que ayudan a la adaptación de la virtualidad en las nuevas realidades de pandemia para Emtelco sería de gran importancia capacitar a sus colaboradores y líderes en nuevas herramientas que posibiliten a todo su personal tanto administrativo como operativo, usuarios y clientes la facilidad al acceso de sus servicios utilizando las nuevas formas de acceso a sus servicios.

Por último, un elemento ya mencionado dentro de las amenazas y que también puede ser visto como una oportunidad es la posibilidad de ascenso por medio de planes de carrera, para empresas que ofrecen similitud de servicios a los Emtelco este método les permite optimizar su valor como organización y es una estrategia que permite a los colaboradores mejorar sus fortalezas y debilidades siendo una satisfacción clave para los empleados ya que encuentran en sus empresas posibilidades para evolucionar en diferentes áreas de la vida personal.

Las oportunidades encontradas en el mercado externo siendo aplicadas en el contexto de la organización pueden representar cambios significativos que generen resultados

positivos y de esta manera asegurar la calidad y bienestar personal interna y externo de la misma.

Fase del juzgar

Diagnóstico

Teniendo en cuenta el análisis DOFA de las oportunidades de mejora y debilidades presentes en la organización Emtelco s.a.s se identificaron diferentes elementos los cuales desde la psicología organizacional son susceptibles de ser intervenidos en función de un mejoramiento de sus condiciones y una disminución de las problemáticas y dificultades inherentes a estas condiciones.

Es así, como desde el proyecto de intervención se identificó la necesidad puntual de establecer un plan dirigido a la retención y afiliación del personal interno para disminuir considerablemente la rotación del personal y los efectos contraproducentes que ello trae consigo, y fomentar la afiliación y retención del talento humano en la organización.

La rotación continua del personal, es una dificultad que afecta de manera desfavorable las dinámicas de los equipos de trabajo al interior de la organización; como se vio expresado anteriormente, la estructura organizacional de emtelco es de carácter jerárquico y se encuentra dividida en diferentes direcciones y centros de costos compuestos por equipos de trabajo dirigidos por líderes y colaboradores los cuales movilizan los resultados y ganancias de la organización, es por ello fundamental que estos equipos cuenten con una formación adecuada y una experticia suficiente para llevar cabo las tareas laborales del día a día, lo cual hace necesario mantener consolidada una plantilla de

colaboradores estables que sigan movilizando los resultados; y una alta rotación del personal representa una dificultad emergente en la consecución de los objetivos grupales.

Como lo expresa Gonzalez (2009) citando a Ban, Drahnak-Faller & Towers, (2003) y Cavana, Boyd & Taylor (2007).

El tema de la retención del personal se ha convertido, pues, en uno de los aspectos más problemáticos que debe enfrentar el área de recursos humanos (RH) de las organizaciones del sector público y privado. La situación se agudiza por la falta de trabajadores calificados para hacer frente a los nuevos retos asociados con la tecnología que caracterizan ahora al mercado laboral (p. 46)

De este modo, como lo expresan los autores, la retención del personal en la organización es un elemento fundamental en la consecución de resultados por la experticia y conocimiento de los colaboradores en las funciones que realizan al interior de sus equipos y la falta de estos conocimientos en el mercado laboral. De igual manera, la alta rotación de personal incidirá de manera desfavorable en los resultados y objetivos de los equipos del área, generando un mayor gasto de recursos en el reclutamiento y formación de nuevos colaboradores.

En el proceso de elaboración del análisis organizacional de la empresa mediante la matriz DOFA, se identificó la necesidad puntual de analizar posibles factores al interior de la organización y los equipos de trabajo que hayan incidido en la deserción laboral que se estaba presentando específicamente con el cliente de Grupo Éxito y que significaba una alarma para el área de experiencia al colaborador

Para este análisis, se utilizaron herramientas de recolección de información como la aplicación de encuestas a colaboradores que habían desertado de la empresa, observación a los equipos de trabajo y sus dinámicas comportamentales y recolección de percepciones de excolaboradores del área en espacios de conversación.

Como resultado de la encuesta aplicada se pudieron conocer los siguientes datos:



Ilustración 4 Encuestas de retiro: Fuente de elaboración propia

Como se puede identificar en los resultados de la encuesta, el 20% de los colaboradores retirados de la organización deciden salir a causa de mejores remuneraciones salariales, aspectos que deben ser tenidos en cuenta por las áreas de nómina y retención y un elemento que además, se consideró como una amenaza identificada en el análisis DOFA de la organización lo cual ha incidido desfavorablemente en la retención del personal.

Del mismo modo, se ven identificados diferentes aspectos que conciernen a la relación del colaborador y su percepción con la empresa, más allá del aspecto económico. Un 20% manifiesta la razón de su retiro por causa de la búsqueda de mejores beneficios y condiciones de bienestar para ellos, tales como la flexibilidad de horarios, mayores oportunidades de ascenso y un mejor acompañamiento psicosocial como lo representa un

11% que manifiesta que una de las razones de su retiro es el cuidado de sus seres queridos y la limitación que puede representar, en su percepción, el trabajo en estas actividades.

Del mismo modo, podemos identificar otros elementos y factores de la organización que han incidido en la desafiliación de los colaboradores con la empresa y que pueden ser potencializados desde el rol del psicólogo organizacional.

Uno de estos aspectos claves a potencializar desde el área de liderazgo será, en primera instancia, la promoción de condiciones de bienestar desde el interior de los equipos que sean transmitidos por los líderes en su quehacer cotidiano y que vayan en función de promover la afiliación del personal, el cual representaría un fortalecimiento a la problemática de mejores beneficios (20%) identificada en la encuesta.

En este mismo sentido, desde el proyecto de intervención buscaremos promover y desarrollar competencias en los líderes para fortalecer y promover la motivación de sus colaboradores en el equipo de trabajo, fortaleciendo así su capacidad de acompañamiento para dar equilibrio a la vida personal y laboral del colaborador, mitigando así considerablemente el factor de deserción por motivación y acompañamiento en los equipos de trabajo que representa un 6% de los retiros presentes.

Es por esto, que surge la necesidad desde el área de experiencia al colaborador y del proceso de liderazgo, para que se promuevan estrategias desde el conocimiento psicológico organizacional que vayan en función de potencializar y desarrollar comportamientos en

líderes y colaboradores que fortalezcan la retención del personal interno en los equipos de trabajo.

Estos comportamientos de los líderes, tendrán que estar en función de empoderar y formar equipos de trabajo motivados, inspirados y eficientes en las funciones propias de su cargo, estableciendo condiciones en las que se fomenten la motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores, generando un cambio de actitudes y percepciones positivo que ayuden a retener el talento humano en la organización.

Como lo expresan Gallardo, Arenas & Ripoll (2010), citando a Lau & Liden (2008) y a Mardanov, Maertz y Sterrett (2008)

Existen voluminosas investigaciones que muestran que el liderazgo organizacional tiene una alta influencia en las actitudes de los trabajadores, entre ellas, la satisfacción laboral. Esta relación ha sido especialmente estudiada desde la teoría del intercambio líder-miembro, en la reciente investigación de Mardanov, Maertz y Sterrett, encontraron que el intercambio líder- miembro tiene un efecto significativo y positivo en la satisfacción laboral. (p. 195)

Vemos entonces, como la bibliografía da cuenta de la incidencia directa y positiva de los líderes en las organizaciones para con sus colaboradores a la hora de fomentar la

retención del talento humano a través de la satisfacción en el cargo ejercido en la empresa, promoviendo así una postura positiva en el colaborador que lo afiance a los objetivos organizacionales.

De este modo, se deberán implementar acciones que desarrollen comportamientos en los líderes de la organización donde se refuercen y se elaboren funcionalmente prácticas y actitudes que aporten positivamente a la satisfacción laboral de su equipo e inherentemente a la retención del talento.

Para complementar el diagnóstico frente a la necesidad identificada en la organización y conocer más ampliamente las dinámicas y condiciones laborales que han precipitado la deserción y la alta rotación del personal en la organización, se realizaron espacios de conversación con compañeros de equipo de colaboradores retirados así como con ex colaboradores quienes renunciaron a la empresa, con el fin de conocer los factores que incidieron en su desafiliación con el trabajo. Los resultados fueron los siguientes:

Hallazgos de espacios de conversación

Renuncias

Los colaboradores que participaron del espacio manifiestan a nivel general que las renuncias que se han presentado en el área en su gran mayoría es debido a la complejidad de la línea de entrada, expresan que las llamadas son de clientes molestos, adicional por ser línea de información no se puede dar gestión al cliente, y este puede llamar en varias ocasiones, cada vez más molesto y esto les genera alta frustración, otros manifestaron que los compañeros que han renunciado es porque encontraron un trabajo acorde a su profesión o con más beneficios, y unos pocos manifestaron que los compañeros renunciaron por que la capacitación fue muy corta y cuando se conectaron no sintieron un acompañamiento, esto resaltando que era la primera vez de trabajar en call center para algunos, adicional un colaborador expreso que las renuncias masivas se presentaron cuando se terminó el chat y debían volver a la línea de entrada.

Verbatims

1. "Renunciando porque la línea es un poco compleja, porque la mayoría de clientes llaman es a quejarse de lo que pasa con los pedidos, realmente hay que ser muy fuerte".
2. "Que yo sepa, las personas que se despidieron de mí o que se han ido, es porque de pronto encontraron condiciones laborales mejores".
3. "En estos días una compañera que entró conmigo renunció, pues ella encontró un buen trabajo, porque ella está estudiando administración de empresas y se va desempeñar en eso".
4. "Yo pude evidenciar que renunciaban porque se sentían solos, porque el proceso de capacitación tuvo muchos vacíos en productos".
5. "Considero que también falta seleccionar personas con mayor tolerancia a la frustración, este mundo del call center no es para todo mundo".
6. "Yo creo que el problema no es tan con la empresa Emtelco, yo creo que el mayor problema es con el cliente éxito, con la fama que se están creando en estos momentos, por incumplimientos, pedidos desde junio y antes que no han entregado".
7. "Desde el día que entré se han ido muchos compañeros que estaban al comienzo, hasta yo misma pensé que iba a renunciar pronto, la presión de las llamadas es muy alta porque uno escala y escala, pero el éxito no hace nada entonces a uno hasta le llegan llamadas de clientes con los que ya se ha hablado".
8. "También sé de un compañero que se fue porque le resulto en lo que había estudiado".
9. "Comenzando se fueron muchísimos, el grupo era muy grande y se ha ido reduciendo poco a poco, muchos de los que conozco me dijeron que le salieron ofertas mejores, otros dijeron que la línea no le llamaba la atención que era muy difícil y que en ocasiones los clientes son muy difíciles de manejar y eso es lo que escuchado de los compañeros que se han despedido".
10. "La línea tiene un alto desgaste emocional porque los clientes son muy demandantes, sería muy bueno que nos pudieran dotar de herramientas como pasusas activas y cosas que minimicen el estrés, son temas que creo que pueden ayudar a la rotación del área".
11. "Yo tuve una compañera que se fue porque decía la aburrí la línea, yo siento que ella se tomaba muy personal lo que le decían los usuarios".
12. "Un compañero una vez se fue porque me dijo que estaba aburrido de tantos insultos".
13. "Yo creo que hubo un tema de renuncias masivas cuando se terminó el chat y pasamos de ahí a llamadas, eso generó mucha resistencia en las personas y como que se fueron personas muy valiosas en cuanto a conocimiento".
14. "Tengo compañeros que han renunciado del área de cancelación, pero es porque le han salido otras ofertas laborales, le salen trabajo en lo que han estudiado y todo eso".
15. "Hasta el día el día yo lo acompaño en la empresa, pues yo soy zootecnista y encontré una oferta laboral en lo que yo estudié".

Ilustración 5: Hallazgos de espacios de conversación fuente de elaboración propia.

Como resultado de la información recolectada en los espacios de conversación pudieron afirmarse diferentes aspectos identificados en la encuesta anteriormente expuesta, los colaboradores a nivel general expresan que los retiros de sus compañeros y de sí mismos era a raíz de la búsqueda de mejores beneficios y garantías en otras organizaciones del mercado como flexibilidad horaria y mayor acompañamiento psicosocial en general.

Del mismo modo, un grupo considerable de ex colaboradores expresaron que una de las razones que habían incidido en su retiro de la organización era la complejidad de la línea y el bajo acompañamiento en su día a día en el trabajo por parte de los líderes de equipo, siendo este acompañamiento un factor importante a fortalecer en los líderes a través

del desarrollo de comportamientos y competencias orientadas en el trabajo en equipo para la consecución de objetivos grupales.

Un elemento adicional, el cual es importante destacar e identificar en las dinámicas de la organización, es la baja tolerancia a la frustración expresada por los colaboradores en el espacio de conversación, ya que expresan que muchos de sus compañeros no soportaban la presión y las dificultades inherentes a su día a día en la operación, situación que precipitó un conjunto de renuncias considerables.

Es entonces fundamental en el desarrollo del proyecto de intervención, generar planes de acción desde la dirección de recursos humanos que vayan dirigidos a fortalecer y desarrollar en líderes y colaboradores la capacidad de gestionar y tolerar la frustración ante situaciones difíciles, brindando herramientas de gestión emocional que permitan a los colaboradores abordar las dificultades inherentes al cargo de manera más inteligente y funcional.

Para concluir entonces el diagnóstico de las necesidades organizacionales a abordar desde el proyecto de intervención del diplomado organizacional, afirmamos que en el contexto laboral de emtelco s.a.s emerge la necesidad de mantener un grupo sólido de colaboradores en la plantilla que adecúen sus conocimientos y habilidades adquiridas en el proceso formativo de la organización en función de los objetivos grupales, y ante la dificultad latente identificada en la organización, de la alta rotación y deserción del

personal, estos objetivos comunes se han visto desfavorablemente afectados, por lo cual existe la necesidad desde el área de experiencia al colaborador y talento humano, de establecer planes de acción dirigidos a mitigar la desafiliación de los colaboradores y fortalecer la retención del personal interno, generando mayor consolidación del talento humano y aprovechando así las habilidades de los colaboradores formados en la organización.

Marco Referencial

Marco histórico

Con el objeto de brindarle a la investigación un soporte histórico y contextualizar adecuadamente la problemática se realizó una revisión bibliográfica sobre prácticas de salario emocional y la retención del personal, resaltando los siguientes aportes.

Inicialmente, el concepto empieza a tomar forma a partir de Davis y Newstrom (2003), señalan que a principios del siglo pasado lo usual era pensar que los empleados dejaban un trabajo generalmente por ofrecimientos mayores de dinero, lo cual generó la idea de que la principal motivación directa de los trabajadores era el dinero, es decir, a más dinero, la motivación aumenta. Seguido a esto se plantea que el dinero poseía limitaciones para tener un nivel de satisfacción completo en los trabajadores y que este no era suficiente cuando ya se suplían sus necesidades con este. Correro (2005), afirma que de esta manera surgen las compensaciones no monetarias, y el valor que los individuos perciben de las mismas.

A nivel internacional, Durán, C. (2006), en su Tesis titulada: “Efectos del ambiente interno en el rendimiento laboral del recurso humano del Banco Continental” - Universidad Inca Garcilaso de la Vega - Perú; tuvo como objetivo determinar si los efectos del ambiente interno aportan al desempeño laboral de los recursos humanos del Banco Continental. Sus conclusiones fueron: el nivel de satisfacción presentado por los colaboradores influye significativamente en el nivel de motivación de los trabajadores del Banco Continental. Se puede concluir que existe un clima organizacional bueno en el banco y que surge como fruto de las motivaciones que se realizan constantemente en las diversas agencias, siendo

responsabilidad de los gerentes. Por otro lado, el cumplimiento del horario de trabajo contribuye significativamente en el interés por el trabajo, la cual forma parte de una política de salario emocional llevada a cabo por el banco.

Ha quedado demostrado como resultado de las técnicas aplicadas que las políticas que se utilizan a nivel del Banco Continental - BBVA se encuentran vinculados a los objetivos que se han diseñado en la organización, como también que existen programas de compensación que se han diseñado con el fin de retener al recurso humano más calificado en la organización, capacitándolo para estos fines. Se ha determinado también que el nivel de rendimiento en el puesto de trabajo está relacionado con el nivel de habilidad de los colaboradores del Banco Continental. Se ha determinado que el estilo de los gestores de la empresa contribuye significativamente en el nivel de aceptación de las actividades realizada por los colaboradores del Banco Continental. (Luis, 2017, pág. 12)

Dicha investigación nos da a conocer que es posible establecer diferentes estrategias que permita la retención del personal en la empresa objeto de estudio, Emtelco las cuales posibiliten no solo el crecimiento de la actividad económica sino a su vez la durabilidad y estabilidad de sus colaboradores

Revisando otro de los antecedentes internacionales en cuanto al salario emocional, resalta el de Rocco (2009) en Chile, investigación titulada “Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica”. Esta investigación concluye que cuando surge la

imperiosa necesidad de obtener un trabajo, surge la interrogante de cuan útil llega a ser el concepto de salario emocional. Si no se cuenta con herramientas para poder pedirlo, tales como talento o capacidades que sean altamente demandadas, el mismo pasará a ser un ideal pasajero que pueda sostenerse sólo para trabajadores con su satisfacción monetaria satisfecha, sólo para los que esperen a ser reconocidos. Por lo tanto, cuando mantener un trabajo es más trascendente que sentir satisfacción o realización personal, todo lo investigado sobre salario emocional y sobre satisfacción laboral simplemente será considerado en un segundo plano. Tal como se concluyó, es un prerrequisito fundamental, el hecho de que los trabajadores hayan satisfecho sus necesidades básicas, siendo primordial para esto, el tener un adecuado sueldo. (Luis, 2017, pág. 8)

Otro alcance respecto al salario emocional se encontró en la investigación realizada por Caro (2016) en Colombia, la que tuvo como objetivo general la realización de un acercamiento a la conceptualización de salario emocional, a través de la medición de la efectividad de las políticas que buscan el bienestar laboral en empresas afincadas en Colombia, y que tengan como característica el ser destacadas como los mejores lugares para laborar en el país. Por ello se revisó la documentación elaborada por dichas empresas, sobre todo las políticas de bienestar laboral y responsabilidad social, en conjunto con las sugerencias que da al respecto Great Place to Work. De ello surge, el establecimiento de un panorama que recomienda implementar políticas de salario emocional en otras empresas o profundizar su aplicación en las empresas en que ya se encuentre implementado. (Luis, 2017, pág. 9)

Se resalta la importancia del establecimiento de salario emocional ya que este se convierte en un factor fundamental toda vez que de esto depende en un gran porcentaje la permanencia de los colaboradores. Así entonces, el establecimiento de estrategias para la retención de las personas en las empresas es fundamental para el seguimiento, continuidad e integración de las mismas a los cambios exigidos por el entorno cada vez más globalizado; el costo de la rotación de personal así como de la capacitación a los nuevos empleados puede repercutir de manera significativa en los resultados de la organización.

Podemos asumir, por tanto, que los empleados que se encuentran más satisfechos por los beneficios otorgados por la empresa Emtelco pueden ofrecer mejores resultados a la empresa y por ende estos empleados pueden esperar una compensación económica superior o mejores posibilidades mientras se encuentren vinculados dentro de la organización.

Otro antecedente importante es la investigación realizada en la Universidad Militar de Nueva Granada en Colombia, titulada: “el salario emocional y el mejoramiento de la productividad”, tesis que tiene como objetivo primordial el determinar los aspectos relacionados con la motivación de los colaboradores y su relación con el salario emocional, relación que servirá para que las empresas tengan colaboradores estables y productivos; creándose así la necesidad para la empresa de desarrollar y ejecutar planes de mejora para permitir que la empresa sea competitiva dentro de su mercado. La conclusión de la investigación es que la relación entre el salario emocional y la productividad debería aparecer del proceso de reingeniería siendo las mejoras: optimizar el rendimiento laboral y

por consiguiente la productividad, eficiencia en cada proyecto, elevar la calidad, eliminar el trabajo que aburra y sea repetitivo y una mayor concentración de los trabajadores al realizar su labor. Es sumamente importante que se genere información a través de evaluaciones longitudinales de satisfacción buscando aumentar la productividad motivando con el salario emocional a los colaboradores, bajo permanente monitoreo a los indicadores descritos en el plan de acción, validando y retroalimentando las actividades propuestas. (Gonzalez,2016). (Luis, 2017, pág. 9)

Un pilar fundamental de las organizaciones es trabajar por la retención del talento humano, pues son los trabajadores los que tienen los conocimientos, la experiencia, y la habilidad lo que permite mantener sus activos más valiosos ya que conforme pasa el tiempo se especializan cada vez más en la realización de las actividades en la organización para la que trabajan.

Sin embargo, se hace mención que los colaboradores de la organización también se pueden ver inmersos en una serie de situaciones que alteren la estabilidad laboral ya que se puede presentar que los empleados que se quedan también sufren las consecuencias de la rotación externa: desmotivación del grupo, desestructuración de los planes de trabajo, deficiencias en el producto y los servicios al cliente, entre otras secuelas

Marco Legal

A continuación, se hace mención a las regulaciones actuales de la norma colombiana que sirven de soporte para esta investigación, ya que están directamente relacionadas con el tema a tratar.

ARTÍCULO 2o. Aplicación Territorial: El presente Código rige en todo el territorio de la República para todos sus habitantes, sin consideración a su nacionalidad.

La Ley 1221 de 2008: Regula el teletrabajo en Colombia. Define el teletrabajo como “una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas.

Artículo 158 C.S.T. (Código Sustantivo del Trabajo) sobre la jornada laboral en Colombia, legal máxima de 48 horas semanales u horario flexible. El código sustantivo del trabajo regula también el Reglamento Interno de Trabajo donde se encuentran las disposiciones que todos los miembros de la familia Emtelco S.A.S deben observar durante el tiempo que esté vigente la relación contractual.

Ley Habeas Data: Otorga a los ciudadanos el derecho a conocer, actualizar, rectificar y suprimir los datos personales que se encuentran almacenados en bases de datos y archivos, mediante consultas y reclamos ante las entidades y la Supe industria.

(Corporativo, 2019)

Artículo 127 del CST Sobre la remuneración en Colombia.

Además de todas las normas aplicables del CST en Colombia y la constitución política de Colombia de 1991.

Normas ISO 9001. Que se encarga de la consecución de la calidad en general, cada BPO tiene normas dentro de las ISO certificadas. En Emtelco se cuentan con las siguientes normas, ISO9001:2008 y NTCGP1000:2009 Habla sobre la gestión de la calidad en Emtelco.

Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013: Ley de tratamiento de datos personales, acerca de la recolección de datos y el debido tratado de los mismos, así como su disposición en bases de datos propias y las que sean entregados al proveedor en este caso a Emtelco.

Ley 1429 de 2010: Ley de Formalización y generación de empleo en Colombia donde el desarrollo de actividades laborales, de tipo permanente misional, no puede estar contratado por medio de cooperativas de servicio que de trabajo asociado que hagan intermediación y afecte los derechos laborales vigentes (Portafolio, 2014)

ISO 9001:2008 Acerca de los 8 principios de la calidad: Enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque de procesos, enfoque a sistema, mejora continua, decisiones basadas en hechos, relaciones mutuamente beneficiosas.

Código de Ética: proporciona lineamientos y procedimientos que permitan conocer y gestionar adecuada y oportunamente un actuar ético y responsable, “haciendo lo correcto, de la manera correcta”.

Manual Antimonopolio: En Emtelco S.A.S. se anteponen los principios éticos al logro de los objetivos organizacionales, operacionales y comerciales; es por esto que Emtelco opera acogiendo prácticas de libre competencia por convicción y no solo por cumplimiento legal.

Política anticorrupción y antisoborno: Emtelco S.A.S tiene como propósito declarar públicamente su compromiso con un actuar ético y transparente ante sus grupos de interés y el conducir sus negocios de una manera socialmente responsable actuando con una filosofía de CERO TOLERANCIA a actos que contraríen sus principios organizacionales.

Política de lobby y cabildeo esta política es de vital importancia ya que permite mantener informado a los entes gubernamentales acerca de asuntos y regulatorios que afecten el negocio; es por esto que Emtelco S.A.S está comprometida con la transparencia empresarial.

Manual SARLAFT: Definir los lineamientos y controles para la prevención del LA/FT en la Compañía, con el fin de tomar acciones frente a situaciones de riesgo que se

introduzcan en las operaciones y manejo de recursos, provenientes de actividades relacionadas con el Lavado de Activos y/o de la Financiación del Terrorismo.

Deming: Estrategia basada en la mejora continua de calidad, también conocida como PDCA (planificar, hacer, verificar, actuar)

Marco teórico

En la actualidad las organizaciones se ven obligadas en la necesidad de generar valor y fortalecer las ventajas competitivas, por ello, una de las mejores herramientas con las que puede contar es su capital humano, puesto que juega un papel fundamental a la hora de generar impacto y posibilitar el logro de los objetivos.

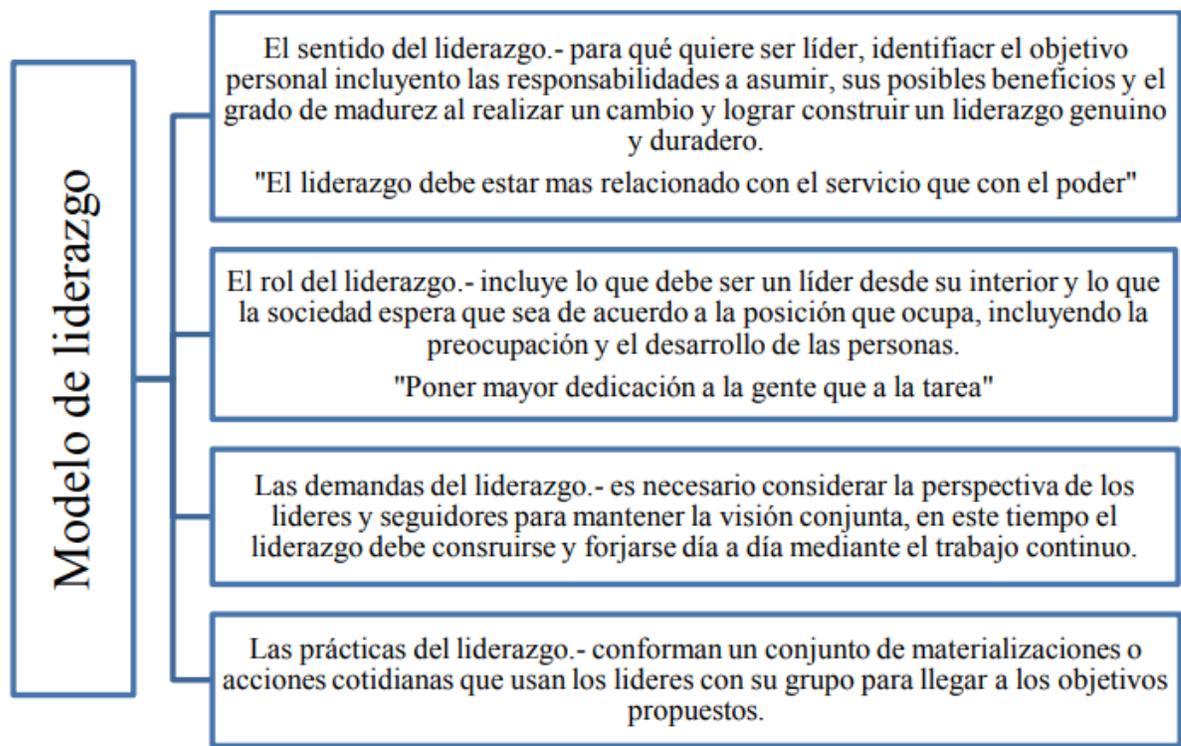
De este modo una de las formas para encaminar los objetivos y propósitos de la organización Emtelco S.A.S se encuentra en el líder, ya que cuenta con la responsabilidad de movilizar e inducir a su equipo para que de manera efectiva y asertiva se logren los objetivos desde capital humano. Teniendo en cuenta los planteamientos de Kotter, uno de los principales autores contemporáneos de la gestión del cambio empresarial y liderazgo, cabe resaltar cuando hace mención que una empresa exitosa además de estar al frente de los cambios que se generan en su entorno, debe contar con un liderazgo estratégico que se

visione y esté capacitado para lograr movilizar equipos y que además no debe asumir esta responsabilidad en el presidente de la compañía, sino que debe convertirse en incubadora de liderazgo para que todos los que ejercen el papel de líder estén preparados, empoderados y compartan la visión del equipo directivo basado en la dirección estratégica que se propone en la empresa (Kotter, 2011). A partir de lo que propone el autor las empresas deben dirigir un modelo de liderazgo coherente para designar el empoderamiento que permita encaminar la consecución de los objetivos de la empresa, por esto la mejor práctica en que una empresa puede llevar a buen término su liderazgo es primero estableciendo un modelo donde se instauran las características principales que se proponen y segundo vigilar el cumplimiento de dichas acciones y los impactos que estas generan en sus líderes y equipos de trabajo.

El término liderar proviene de “to lead” que significa guiar o de la expresión “leadership” de igual significado. Teniendo en cuenta que el concepto de liderazgo no tiene una única definición, algunos autores han revisado y conceptualizado el término según cada contexto, este término se usa desde principios del siglo XX y hoy en día aún surgen diferentes definiciones de este. En primer lugar, Santos (2008, 2), concibe al liderazgo como “el proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil”, este concepto se acuña desde la potencialidad de cada líder y su utilidad en el campo; (Landolfi 2017, 21) refiere que el líder es una derivación del inglés “leader”, que significa guiar o llevar por un camino, servir como indicador de ruta y ser un canal o

conducto para algo . A lo largo de los años han surgido diferentes conceptos de líder, entre los primeros Cooley (1902), el cual refiere que un líder es el núcleo de una tendencia, Bingham (1927), define al líder como la persona que tiene una fuerte personalidad y carácter, Smith (1934), señala que en un grupo social existe un centro y las personas que lo soportan. (Maxwell 1998, p.7) plantea que un líder es la persona que otros querrán seguir, los líderes excepcionales son aquellos que consiguen que los grupos que dirigen desarrollen un rendimiento superior.

Con respecto a lo que es un modelo de liderazgo, Rabouin (2007) propone un modelo de cuatro etapas que tienen como objetivo un liderazgo eficaz, estas cuatro etapas son:



Fuente: (Rabouin 2007, 9)

Ilustración 6 Modelo de liderazgo

Las etapas de este modelo están diseñadas con el propósito de construir el modelo ideal para un líder y el grupo, de acuerdo a las características propias, necesidades y a la situación, este modelo de liderazgo se posiciona desde el servicio y no el poder teniendo en cuenta el sentido y su rol, así como las demandas y las prácticas construidas desde la visión conjunta, trabajo continuo y las acciones cotidianas que contribuyen significativamente al logro de sus objetivos.

En cuanto a la rotación del personal, esta se constituye como la segunda variable en el presente proyecto, a esta se la define como: "La entrada de personal, su estancia en la

empresa y su salida” (Chiavenato 1988, 148), también conocida como: “la cantidad de movimientos de empleados que entran y salen de una organización”. (Sherman 1980, 571): otra definición según (Álvarez 2013, 51) como la proporción de personas que salen de una organización, sin tomar en cuenta a aquellas que lo hacen de forma inevitable, es decir, por acogerse al proceso de jubilación o por fallecimiento, sobre el total del número de personas promedio de la compañía en un determinado periodo de tiempo, considerando por lo general, periodos anuales. Los colaboradores que toman esta decisión generalmente lo hacen porque encontraron una mejor oportunidad laboral, pero también se dan casos en los cuales los trabajadores no se sienten a gusto con la labor que realizan, el apoyo que reciben por parte de sus superiores, o el clima organizacional y por tales motivos prefieren retirarse, dejando de prestar sus servicios a la empresa.

El presente proyecto, pretende entonces generar acciones desde el área de recursos humanos para a través del papel del líder y el rol directo que cumple en su equipo de trabajo, puedan generarse condiciones grupales que promuevan la afiliación y retención del personal y el talento humano en la organización.

Como lo expresan Garcés, Londoño y Méndez (2015), citando a Gonzáles (2009)

La retención de empleados hace referencia a “aquellas prácticas administrativas orientadas a ‘no dejar ir’ a individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa” Sin embargo, se evidencia en la

realidad, que en ocasiones debe retenerse el personal no sólo de cargos importantes, sino aquellos que llevan una larga trayectoria en la organización que les ha permitido adquirir conocimiento implícito acerca del funcionamiento de la misma, y que representaría gran pérdida de capital para la organización, si este capital humano se fuga (p.110)

De este modo, la retención del personal es un pilar fundamental en la organización y en los equipos de trabajo que saca provecho del conocimiento y el talento de los colaboradores para el logro de objetivos colectivos y organizacionales.

Es así como esta retención del personal agrupa un conjunto de elementos que deben ser promovidos y fomentados a nivel grupal desde el rol de liderazgo que deben ser tenidos en cuenta. Barragán, Castillo & Guerra (2009) citados por Garcés, Londoño y Méndez (2015) expresan que un empleado motivado, con disposición de trabajar, con adecuados intereses de responder a las responsabilidades laborales, está menos interesado en dejar la empresa, porque su estancia en la compañía será más segura. (p.111)

En este orden de ideas, la promoción de la motivación y el sentido de pertenencia en los colaboradores para con el equipo, inciden positivamente en la afiliación y retención del personal interno, siendo estos elementos factores claves a promover desde el liderazgo

organizacional y el impacto que este rol posee en la transmisión y multiplicación de comportamientos en los colaboradores, como se describió anteriormente.

Teniendo en cuenta estos elementos mencionados anteriormente, cuya potencialización incide directamente en la afiliación del personal, emerge la necesidad de generar acciones que articulen el desarrollo de un salario emocional para los colaboradores.

Como lo expresan Quintero & Bentancur (2018) Citando a Rocco (2009)

El tema del salario emocional es definido como un concepto que, desde las lógicas de un intangible, apoya la productividad, partiendo de un empleado motivado y que realiza su labor con eficiencia y eficacia. De igual manera, lo relaciona con la calidad de vida en el trabajo, las relaciones interpersonales, el ambiente físico y laboral que tiene el trabajador en su organización y que aporta a la construcción de una empresa saludable en la búsqueda de ambientes de trabajo que favorezcan tanto el crecimiento y desempeño empresarial como el impacto favorable que tenga dentro de la vida familiar. (p.8)

Vemos entonces, como los autores anteriormente citados, proponen un panorama de salario emocional a través del desarrollo y la promoción de la motivación en el colaborador que se ve fortalecida a través de diferentes condiciones generadoras de bienestar como el ambiente laboral y las relaciones interpersonales que se desenvuelven en él.

Es así, como el desarrollo y la implementación del salario emocional en la organización será una herramienta fundamental en la retención y afiliación de los colaboradores con la organización, en la medida en que su motivación se encuentra alineada al día a día de la empresa consolidando la permanencia del colaborador en la misma.

Es entonces un elemento principal a trabajar desde la implementación del salario emocional, el factor motivacional de los colaboradores utilizando el rol de liderazgo y su incidencia positiva en el equipo de trabajo en la promoción de la motivación laboral de sus colaboradores para la afiliación del talento a la organización. Esta motivación laboral, será entendida desde la teoría de la satisfacción de necesidades propuesta por McClelland, la cual, como lo expresa Chaparro (2006) citando a Schein (1991).

Esta teoría describe tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación: una necesidad de realización que impulsa a las personas a desempeñar un papel activo en la determinación del resultado; les agrada fabricar sus propias oportunidades. Una necesidad de poder, que se manifiesta por medio de las acciones que buscan ejercer dominio y control; estas personas quieren modificar los comportamientos de los individuos, tener influencia y control sobre los demás, y la necesidad de afiliación, que se infiere por los comportamientos que se encaminan a obtener, conservar y restaurar

una relación afectiva con una persona, a mantener relaciones amigables y estrechas, y a preferir situaciones donde haya cooperación y ausencia de competencia. (p. 10)



Ilustración 7: Teoría de McClelland. Fuente: <http://mariug.blogspot.com/2013/02/teoria-de-mcclelland.html>

En este orden de ideas, la teoría nos explica cuáles son las inclinaciones de las personas frente a lo que los motiva al interior de las organizaciones y ante ello, qué comportamientos y modos de interacción son adoptados; y del mismo modo, nos permite comprender de manera más amplia cuáles son las condiciones y elementos que al interior del trabajo motivan a los colaboradores que hacen parte de nuestros equipos, y de qué forma se puede incidir desde el liderazgo en el fortalecimiento y movilización de estas motivaciones.

La Teoría del factor dual de Herzber citado por (Fonseca, Garzón , Rodríguez, & Torres), pone en manifiesto un primer factor; la motivación explicada por Cohen se divide en primera parte a la satisfacción, lo que hace feliz al empleado dentro de una organización para llevar a cabo su labor; el segundo se relaciona con la higiene, es decir que son variables que el colaborador no controla pero que están determinadas por la empresa; tales como la realización, reconocimiento, ascensos, entre otros. Son elementos que determinan el grado motivacional de los empleados y su permanencia dentro de la organización.

En la siguiente ilustración puede verse una definición más clara de ello:

Factores de higiene	Factores de motivación
- Política y administración	- Realización
- Supervisión técnica	- Reconocimiento
- Relaciones interpersonales con el supervisor	- Promoción
- Relaciones interpersonales con el compañeros	- El trabajo en sí mismo
- Relaciones interpersonales con subordinados	- La posibilidad de desarrollo personal
- Sueldo	- Responsabilidad
- Seguridad en el trabajo	
- Vida personal	
- Condiciones laborales	
- Nivel Social	

Ilustración 8: Motivación. Fuente de elaboración propia

Así pues, entendemos que a la hora de generar la retención y la afiliación de los colaboradores a la organización a través de la implementación del salario emocional, es necesario promover y generar un fortalecimiento de sus motivaciones que inciden

positivamente en la percepción del colaborador con su puesto de trabajo y con la organización.

Es por esto la motivación tiene una estrecha relación con el salario emocional ya que el capital humano dentro de la organización no solo supone retribuciones económicas aunque sea de vital importancia, va más allá de ello y es aquí cuando se refiere a lo no monetario que tiene un impacto sobre la motivación, ya que es a partir de esto que se hacen los reconocimientos y se valora más lo que hace un colaborador desde el puesto de trabajo. (Quintero Arango & Betancur Arias)

Otro de los elementos mencionados por los autores en la generación de condiciones para la afiliación del personal a través del salario emocional, son las relaciones interpersonales que se presentan al interior de los equipos de trabajo y un pilar fundamental a desarrollar puesto que fue un factor clave en la deserción del personal identificado en el diagnóstico realizado.

Estas relaciones interpersonales son inherentes al día a día cotidiano de la organización, y es fundamental para la generación de condiciones funcionales y de bienestar en el trabajo, mantener un control de las dinámicas relacionales entre líderes y colaboradores.

Como lo expresa Yañez, Arenas y Ripoll (2010) “La satisfacción laboral, es decir, el estado emocional positivo que surge de la evaluación de la experiencia laboral de una persona, es multicausado, décadas de investigaciones sobre este tópico han llevado a reconocer variados y complejos factores, uno de ellos, las relaciones interpersonales con la jefatura y con los colegas” (p. 194)

Vemos entonces como los autores posicionan las relaciones interpersonales en el trabajo como un elemento que incide directamente en la satisfacción y afiliación laboral de los trabajadores a una empresa, siendo la relación entre líderes y colaboradores un factor determinante en la motivación laboral. Del mismo modo, Yañez, Arenas y Ripoll (2010) citando a Lau y Liden (2008) afirman que:

Existen voluminosas investigaciones que muestran que el liderazgo organizacional tiene una alta influencia en las actitudes de los trabajadores, entre ellas, la satisfacción laboral. Esta relación ha sido especialmente estudiada desde la teoría del intercambio líder-miembro, en la reciente investigación de Mardanov, Maertz y Sterrett (2008) encontraron que el intercambio líder- miembro tiene un efecto significativo y positivo en la satisfacción laboral. (p. 195)

Los elementos del salario emocional son principalmente orientados a oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, desarrollo personal y profesional, buen ambiente

laboral, cultura y valores de empresa acordes a los del trabajador, compatibilidad de vida personal y profesional, ser parte de las decisiones de la empresa, entre otros; esto permite dimensionar un camino a seguir para un proyecto de intervención que motive y promueva en bienestar y permanencia de colaboradores en la organización.

En este orden de ideas, el acompañamiento psicológico al empleado Emtelco se convierte en una de las estrategias más importantes para el aumento de la motivación así como la retención del personal, brindando a los empleados reconocimiento de autonomía, retos personales y profesionales así como velar por su salud mental y por ende su entorno familiar, social, laboral y todos aquellos escenarios en los que tenga incidencia su estado psicológico; esta labor será apoyada por líderes de cada área quien tendrá una labor conjunta de acompañamiento. Esto le permitirá a cada colaborador gozar de su entorno laboral y su organización de condiciones óptimas y agradables para el desarrollo de sus actividades así como la mejora de su productividad laboral.

En Colombia la Ley 1616 de 2003 define la salud mental como “un estado dinámico que se expresa en la vida cotidiana a través del comportamiento y la interacción de manera tal que permite a los sujetos individuales y colectivos desplegar sus recursos emocionales, cognitivos y mentales para transitar por la vida cotidiana, para trabajar, para establecer relaciones significativas y para contribuir a la comunidad; esto entonces da cuenta de la relevancia que tendrá la salud mental en colaboradores y su incidencia en sus labores cotidianas y su entorno. Es entonces, como el proyecto de intervención estará enfocado en

la implementación y el desarrollo de un salario emocional que se articule a los equipos de trabajo en función de promocionar y fortalecer la motivación y salud mental de los colaboradores y su entorno para la generación de condiciones que retengan, afilien y mantengan el talento humano en la organización de manera agradable, contrarrestando directamente la alta rotación y deserción del personal interno identificada en el diagnóstico realizado a la organización.

Marco conceptual

Tema	Autor	Definición	Referencia
Rotación del personal	(Chiavenato 1988, 148) citado por Moreno Perez, J. R., & Lemus Rincon, J. J.	“La entrada de personal, su estancia en la empresa y su salida”	Moreno Perez, J. R., & Lemus Rincon, J. J. (08 de 2017). Obtenido de Análisis de las principales causas de rotación de personal de la empresa oiltrans sas de la ciudad de Bogotá DC: https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9372/MorenoJulian2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Motivación	Barragán, Castillo & Guerra (2009) citados por (Garces Hernandez, Londoño Restrepo, Mendez Conde, & Martinez Gomez, 2015)	Un empleado motivado, con disposición de trabajar, con adecuados intereses de responder a las responsabilidades laborales, está menos interesado en dejar la empresa, porque su estancia en la compañía será más segura. (p.111)	Garces Hernandez, C., Londoño Restrepo, I., Mendez Conde, K., & Martinez Gomez, J. (2015). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. <i>Revista fundación universitaria Luis Amigó</i> , 3(1), 108-115. Obtenido de https://core.ac.uk/download/pdf/268189563.pdf
Retención del personal	Garcés, Londoño y Méndez (2015), citando a González (2009)	“aquellas prácticas administrativas orientadas a ‘no dejar ir’ a individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa” Sin embargo, se evidencia en la realidad, que en ocasiones debe retenerse el personal no sólo de cargos importantes, sino aquellos que llevan una larga trayectoria en la organización que les ha permitido adquirir conocimiento implícito acerca del funcionamiento de la misma, y que representaría gran pérdida de capital para la organización, si este capital humano se fuga (p.110)	<i>Garcés Hernández, C., Londoño Restrepo, I., Méndez Conde, K. y Martínez Gómez, J. (2016). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. Revista Fundación Universitaria Luis Amigó, 3(1), 108-115.</i>
Motivación y	(Quintero Arango &	La motivación tiene una	<i>Quintero Arango , L. F., & Betancur Arias ,</i>

salario emocional	Betancur Arias)	estrecha relación con el salario emocional ya que el capital humano dentro de la organización no solo supone retribuciones económicas aunque sea de vital importancia, va más allá de ello y es aquí cuando se refiere a lo no monetario que tiene un impacto sobre la motivación, ya que es a partir de esto que se hacen los reconocimientos y se valora más lo que hace un colaborador desde el puesto de trabajo.	<i>J. D. (25 de Mayo de 2018). Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva. Espacios, 39(41), 8.</i>
-------------------	------------------	---	---

Salario emocional	Quintero & Betancur (2018) Citando a Rocco (2009)	El tema del salario emocional es definido como un concepto que, desde las lógicas de un intangible, apoya la productividad, partiendo de un empleado motivado y que realiza su labor con eficiencia y eficacia. De igual manera, lo relaciona con la calidad de vida en el trabajo, las relaciones interpersonales, el ambiente físico y laboral que tiene el trabajador en su organización y que aporta a la construcción de una empresa saludable en la búsqueda de ambientes de trabajo que favorezcan tanto el crecimiento y desempeño empresarial como el impacto favorable que tenga dentro de la vida familiar. (p.8)	<i>Quintero Arango , L. F., & Betancur Arias , J. D. (25 de Mayo de 2018). Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva. Espacios, 39(41), 8. Obtenido de http://www.revistaespacios.com/a18v39n41/a18v39n41p08.pdf</i>
-------------------	---	--	---

Liderazgo	León, Serrano & Sotomayor (2017, p. 192)	“el proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil”	Aguirre León, G., Serrano Orellana, B., & Sotomayor Pereira, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. <i>Universidad y Sociedad</i> [seriada en línea], 9 (1), pp. 187-195. Recuperado de http://rus.ucf.edu.cu/
Relaciones Interpersonales	Mayo (1972) citado por Fabián, 2014	“la teoría de las relaciones humanas o interpersonales, habla sobre crear las condiciones ambientales adecuadas para que el trabajador pueda adaptarse de la mejor manera al trabajo y que a su vez el trabajo se adapte al trabajador,” (Fabián, 2014, pág. 8)	Fabián, M. M. (2014). Obtenido de LAS RELACIONES INTERPERSONALES: http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2246/1/Relaciones%20interpersonales_Fabian%20Mart%C3%ADnez_USBCTG_2014.pdf
Satisfacción laboral	Yañez, Arenas y Ripoll (2010)	“La satisfacción laboral, es decir, el estado emocional positivo que surge de la evaluación de la experiencia laboral de una persona, es multicausado, décadas de investigaciones sobre este tópico han llevado a reconocer variados y complejos factores, uno de ellos, las relaciones interpersonales con la jefatura y con los colegas” (p. 194)	<i>Yañez Gallardo, Rodrigo, & Arenas Carmona, Mallén, & Ripoll Novales, Miguel (2010). EL IMPACTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA SATISFACCIÓN LABORAL GENERAL. Liberabit. Revista Peruana de Psicología, 16(2), 193-201. [fecha de Consulta 25 de Octubre de 2020]. ISSN: 1729-4827.</i>

Tabla 1: Marco conceptual fuente de elaboración propia.

Fase del hacer.

Justificación de la estrategia

El presente proyecto se realiza como un ejercicio académico el cual está diseñado para la implementación de acciones que vayan dirigidas al fortalecimiento de la afiliación del personal mediante la implementación del salario emocional enfocado en fortalecer las relaciones interpersonales al interior del equipo de trabajo. En este se pretende detallar el efecto del salario emocional en la retención del personal de la empresa Emtelco a fin de determinar la efectividad y el impacto que dicho beneficio tiene sobre los empleados en términos de atracción, motivación y retención. Es así, como el proyecto está en función de contrarrestar el alto índice de rotación de personal en el equipo de grupo éxito generando mayor afiliación de los colaboradores y de esta manera mostrar la ventaja competitiva que significa para la compañía el uso de esta herramienta a través de la cual pueda asegurarse el talento humano competente para el desarrollo eficiente y oportuno de sus objetivos misionales y visionales.

Como lo expresan Cabrera y Ramona (2011)

Y es justamente en la importancia de la rotación de personal como indicador de la estabilidad de la organización, donde radica lo relevante del estudio de la rotación de personal como elemento de la administración de recursos humanos para fomentar la estabilidad y la productividad de la organización. (p. 85)

La constante rotación en las organizaciones se convierte en una de las principales afectaciones para el crecimiento y buen desarrollo de la organización, sin embargo, este tipo de intervención tendrá un impacto positivo en diferentes ámbitos tanto para el colaborador como para la organización reduciendo gastos y costes relevantes; por un lado, un retiro en una organización puede significar un coste y pérdida considerable teniendo en cuenta que la empresa debe analizar cuánto pagó por atraer a la persona, cuánto invirtió (recursos humanos y económicos) en la inducción y entrenamiento y qué problemas surgirán cuando la persona deje el puesto. Teniendo en cuenta los anteriores factores se puede decir, la pérdida promedio por la renuncia voluntaria se estima en 20% del salario anual de un empleado, según cálculos del Center for American Progress, firma de investigación que analizó prácticas de 27 empresas transnacionales, en el informe 'Costs to Replacing Employees' (Costo de Reemplazar Empleados). Esto genera desgaste para la organización así como el estancamiento de algunas actividades, demanda más tiempo y su productividad no será igual.

De otro lado, en el presente año se encontró que la tasa de desempleo nacional para agosto del 2020 se ubicó, de acuerdo con el informe sobre el mercado laboral presentado este miércoles por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (Dane), en 16,8 por ciento, 6 puntos porcentuales más que en agosto del año pasado, cuando este índice llegó al 10,8 por ciento. En comparación con agosto del año pasado, la población ocupada se redujo en 2,4 millones de personas. En total, el mes pasado 3'965.000 personas

estaban sin trabajo en Colombia. Esta cifra se convierte en una preocupación para la economía, el estado y para cada uno de los desempleados del país, no generar condiciones de bienestar laboral digno no solo afecta a cada organización sino también a cada una de las familias y su calidad de vida. De esta manera, la implementación del proyecto apuntaría a la generación de condiciones al interior de la organización que generen estabilidad en el equipo de trabajo, en sus dinámicas laborales y que ello se vea reflejado en las metas y objetivos colectivos.

Esta afiliación de los colaboradores al equipo de trabajo, será promovida mediante la implementación del salario emocional, específicamente enfocados en el mejoramiento de las relaciones interpersonales del grupo, generando así un ambiente de trabajo funcional que afiance al colaborador a su cargo.

Como lo expresa Gómez (2008) con respecto a los beneficios del salario emocional, “Existen una serie de beneficios que ayudan a incrementar el nivel de productividad y competitividad de la empresa. Básicamente se traducen en una palabra: motivación” (p. 8). Vemos entonces como la implementación del salario emocional en primera instancia, es un elemento que fortalecerá la productividad a nivel general del equipo de trabajo, así como la competitividad y el desarrollo de sus integrantes.

El enfoque del proyecto serán las relaciones interpersonales que se desenvuelven al interior del equipo, buscando promover un desarrollo de las mismas a través de la

asertividad y la cercanía, ello en pro de generar mayor afiliación y retención del personal .De esta manera el mensaje que se deja a la sociedad es que las personas no solamente son necesarias en las organizaciones para que éstas alcancen sus objetivos, sino que hoy en día es igualmente relevante conocer las historias de éxito y los diversos roles que cada persona juega dentro de la empresa así como el relacionamiento de las mismas para el alcance de metas.

Con referencia a lo anteriormente postulado, Gómez (2008) afirma que “ los factores referidos al ambiente laboral, tales como: la cooperación entre compañeros, el ambiente de confianza, la disposición a ayudar y la complicidad, determinan las decisiones de permanencia o abandono” (p. 8).

Es entonces cómo a través de la aplicación del presente proyecto, se estarán generando acciones que se articulen a las necesidades puntuales de la organización que fueron previamente identificadas, generando un nivel de retención y afiliación del personal que promueva un alcance mayor de los objetivos colectivos a través de la productividad, la motivación y la competitividad. Es importante destacar la importancia del desarrollo, refuerzo y adecuado mantenimiento de las relaciones interpersonales al interior de los equipos de trabajo como un elemento fundamental para la retención del personal, siendo este un pilar clave en la generación de un salario emocional que realmente afiance y movilice positivamente al colaborador en su puesto de trabajo. Este tipo de intervenciones

tiene un impacto considerable en la población y la organización que permite reducir el riesgo de retiros así como del sinnúmero de consecuencias negativas que trae este.

Dicho lo anterior, realizar una investigación centrada en el salario emocional para la retención de los empleados de EMTELCO es valioso para el profesional en psicología, ya que le posibilita conocer sus experiencias y comprender el porqué de sus acciones y de esta manera contribuir a la construcción de su trayectoria para la futura inserción profesional. La investigación permitirá un amplio conocimiento sobre el tema el cual servirá de insumo para la organización si estos ponen a disposición dicha herramienta.

Por otro lado, es importante esta investigación para nuestro proyecto ya que en un primer momento se tiene como fin el desarrollo del mismo para culminar satisfactoriamente el diplomado en “psicología organizacional” dando paso a la obtención del título profesional en psicología y en un segundo momento permitirá abarcar conocimientos, habilidades y competencias que servirán como eje central para posteriores investigaciones que se encuentren enmarcadas en relación a nuestro proyecto.

Objetivos.

Objetivo General.

Diseñar un protocolo de intervención basado en el salario emocional para la retención del personal del cliente Éxito de la empresa EMTELCO durante el primer semestre de 2021

Objetivos Específicos.

1. Diagnosticar las situaciones de retiro del personal de la organización.
2. Estructurar un plan de intervención con base en el salario emocional para la retención de personal

Nombre del proyecto de intervención: SALARIO EMOCIONAL PARA LA RETENCIÓN DEL PERSONAL DEL CLIENTE ÉXITO DE EMTELCO DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL 2021

Objetivo General: Diseñar un protocolo de intervención basado en el salario emocional para la retención del personal del cliente Éxito de la empresa EMTELCO durante el primer semestre de 2021.

Objetivo específico	Actividades	Responsables	Recursos	Objetivo	Metas	Indicadores	Medio de verificación	Cronograma
1. Diagnosticar las situaciones de retiro del personal de la organización.	"Conversatorios" " espacios donde los equipos de trabajo tengan la posibilidad y libertad de expresar las razones por las cuales estan en la organización, lo que les gusta de esta y con que cambios se sentirían mucho mejor.	Psicólogos en formación. Jhonatan Atehortúa Natalia Betancur Paula Soto	1. Personal grupo ÉXITO.	Identificar las causas y situaciones que detonan la rotación de personal y aquellas que retienen al colaborador.	Alcanzar a impactar el 100% de líderes del cliente grupo éxito	Que la meta se cumpla en un 100%	Lista de asistencia	El primer mes de inicio de actividades.
	2. Espacio (Auditorio, aulas)		2. Promover un espacio que fortalezca las relaciones interpersonales en el equipo.	Alcanzar a impactar el 80% de líderes del cliente grupo éxito	Informe de actividad.			
2. Estructurar un plan de intervención con base en el salario emocional para la retención de personal.	"Un tinto como los de antes" Espacio de conversación guiado donde el equipo de trabajo se reúna, comparta un café y experiencias del día a día.		1. Personal de líderes grupo ÉXITO. 2. Espacio (Auditorio) 3. Café			Que la meta se cumpla en un 100%	Acta de actividad (asistencia) Informe de actividad.	Segundo mes de inicio de actividades.

<p>"Salón anti estrés" Se propone adecuar un espacio en las instalaciones el cual esté dirigido a los colaboradores donde puedan tomarse unos minutos para descansar, tomar un refrigerio, ver televisión, jugar algún videojuego o liberar tensiones acumuladas con un saco de boxeo.</p>	<p>Psicólogos en formación. Jhonatan Atehortúa Natalia Betancur Paula Soto</p> <p>Director y jefe de gestión humana.</p>	<p>1. Aula en la sede industriales. 2. Puff y muebles. 3. Televisor y videojuego 4. Máquina expendedora de comida 5. Saco de boxeo.</p>	<p>Crear un espacio de descanso y distracción para los colaboradores de grupo éxito.</p>	<p>Impactar el 80% de la operación del cliente grupo éxito.</p>	<p>Que la meta se cumpla en un 100%</p>	<p>Lista de asistencia Informe de actividad.</p>	<p>Tercer mes de inicio de actividades.</p>
---	--	---	--	---	---	--	---

"El creador que más enamora"

Se propone que los líderes de equipo escojan cada uno al colaborador más destacado en el mes, por indicadores y actitud y se les realice un reconocimiento grupal destacando sus virtudes y cualidades, y haciéndole entrega de un bono en crepes u otras marcas aliadas.

Líderes de equipo y ejecutivos

Bonos de crepes u otras marcas aliadas.

Reconocer el buen desempeño y la buena actitud de los colaboradores del cliente grupo éxito.

Impactar el 100% de la operación del cliente grupo éxito.

Que la meta se cumpla en un 100%

Reconocimiento de los colaboradores destacados.

Transversal a todos los meses.

<p>Devolución. En el espacio de devolución, buscaremos recolectar las percepciones resultantes del plan implementado de los líderes y ejecutivos de grupo éxito para conversar acerca de los puntos positivos y oportunidades de mejora del proyecto.</p>	<p>Psicólogos en formación. Jhonatan Atehortúa Natalia Betancur Paula Soto</p>	<p>Reunión en teams Diapositivas con las percepciones de cada espacio de los psicólogos</p>	<p>Recolectar las percepciones resultantes del plan implementado de los líderes y ejecutivos de grupo éxito.</p>	<p>Alcanzar el 90% de líderes y ejecutivos de grupo éxito.</p>	<p>Que la meta se cumpla en un 100%</p>	<p>Lista de asistencia Informe de actividad.</p>	<p>Cuarto mes de inicio de actividades.</p>
<p>Valoración cuantitativa de la experiencia. Se implementará una encuesta de tipo cuantitativa y se entregará al equipo completo de la operación para valorar los efectos y el alcance de la intervención.</p>	<p>Psicólogos en formación. Jhonatan Atehortúa Natalia Betancur Paula Soto</p>	<p>Encuesta</p>	<p>Cuantificar las percepciones resultantes del plan implementado.</p>	<p>Alcanzar el 90% de toda la operación de grupo éxito.</p>	<p>Que la meta se cumpla en un 100%</p>	<p>Realización de la encuesta.</p>	<p>Quinto mes de inicio de actividades.</p>

Tabla 2: Estrategia de intervención

Devolución Creativa

Análisis de cumplimiento de objetivos:

En el protocolo de intervención presentado y desarrollado se pudo dar cumplimiento a las actividades y objetivos planteados. El cumplimiento de dichos objetivos se vio reflejado en cada una de las actividades propuestas en el cronograma permitiendo obtener los resultados esperados dentro de la población intervenida e incluso fomentando la capacidad de innovación dentro del equipo de trabajo. Algunos objetivos cumplidos se desarrollaron en tiempos, espacios y niveles de complejidad diferentes a otros, sin embargo, se obtuvo un resultado homogéneo y completamente satisfactorio. En primer lugar se planteó un diagnóstico con el fin de conocer la situación, necesidades y posibilidades del plan de intervención y con el cual se permitió identificar claramente cada uno de estos cuestionamientos: dicho diagnóstico incluyó la información necesaria para conocer las dinámicas y necesidades de la población y por ende facilitar la elaboración de un modelo de acción para la mejora de las problemáticas identificadas.

Dentro del cumplimiento de dicho objetivos se utilizaron diferentes herramientas cuantitativas y cualitativas con el fin de conocer de primera mano y directamente con los autores involucrados la información necesaria para dar el siguiente paso.

En segundo lugar, y con suficiente información al respecto, se estructuró el plan de intervención en el que se hace uso de la herramienta de salario emocional para la retención del personal el cual incluía una serie de actividades necesarias para materializar dicho objetivo. Con el ánimo de cumplir dicho objetivo se procura principalmente realizar un acercamiento al personal con el fin de conocer sus deseos, sus objetivos, sus afinidades e incluso inconformidades dentro de su ámbito laboral y más allá. Este objetivo también permitió promover nuevas propuestas que transforman la perspectiva tradicional de las condiciones laborales, esto permitió crear nuevos espacios de trabajo en el que el empleado no solo es retenido, sino también se ve representado en la mejora de la productividad y en la salud emocional en general del personal. Dichos objetivos permitieron con su aplicación enriquecer mucho más al equipo de psicólogos en formación y sus demás participantes.

Aciertos, dificultades y barreras en el proceso:

El proceso trajo consigo diferentes situaciones que permitieron al equipo de trabajo conocer sus capacidades así como sus limitaciones en el desarrollo de la estrategia de intervención. Uno de los mayores aciertos del plan de intervención ha sido el acercamiento al personal, este es uno de los pilares del salario emocional y la forma en cómo se dio en el desarrollo permitió obtener el resultado esperado dentro de los colaboradores. Permitir espacios que faciliten la expresión, la construcción y la confianza entre las partes involucradas generó un ambiente ganador para el futuro de la organización y sus integrantes. Adicionalmente esta intervención abre la puerta a

futuras iniciativas encaminadas a la retención del personal y nuevas maneras de implementar el salario emocional en la organización.

En cuanto a dificultades, la intervención tuvo varios retrasos así como modificaciones debido a la presente situación de contingencia a nivel mundial por el COVID-19, lo que limitaba en número y dinámicas algunas actividades propuestas, sin embargo terminaron por llevarse a cabo con los respectivos cuidados y protocolos. Otra de las barreras se dio por las condiciones del tipo de organización que se intervino y su funcionamiento, Emtelco desarrolla dinámicas laborales que no permiten desarrollar las actividades dentro de los tiempos acordados, esto debido al ritmo laboral y las grandes barreras para propiciar espacios de tiempo dentro de la jornada a horas actividades distintas al tiempo en conexión. En algunas ocasiones y debido a la intensidad de la jornada, se hizo más difícil encontrar la disposición en el personal para llevar algunas actividades a cabo, sin embargo se realizaron y se utilizaron las estrategias necesarias para hacer de estos espacios, momentos propicios para la construcción evitando al colaborador sentirlos como una carga más.

Reflexión teórica

Durante la realización del trabajo de grado realizado en la organización Emtelco, se llevó a cabo el modelo praxeológico planteado por la Corporación Universitaria Minuto de Dios, el cual está fundamentado en cuatro fases: ver, juzgar, hacer y reflexión teórica. Modelo donde el profesional adquiere conciencia de lo aplicado y que se transforma a partir de la acción, el espacio y la realidad del campo donde tuvo lugar dicho proyecto.

Es importante resaltar la importancia que tiene el profesional en psicología, pues este busca liderar procesos que van ligados al buen funcionamiento de la organización desde una mirada psicológica. Es por esto, que dicha organización durante la realización del trabajo espera que el profesional en formación aporte un acompañamiento directo y asertivo con los empleados; fortaleciendo sus potencialidades, sus oportunidades a partir de una clasificación concisa y precisa desde la realización oportuna de su proyecto de intervención.

Con base en lo mencionado, se ha buscado que los objetivos planteados en el proyecto de intervención se cumplan a cabalidad, logrando un cambio positivo entre los actores de la organización, generando así un ambiente agradable y acorde a las expectativas que se pretendan cumplir dentro de la organización.

De ante mano, se le agradece a la Organización Emtelco el haber abierto sus puertas para poder realizar el proyecto de intervención y brindar los insumos para la ejecución de lo propuesto como profesional.

Por otro lado, gracias al rastreo teórico-conceptual del presente trabajo se dieron cuenta actividades, muy acordes al mismo. Fueron el caso del salario emocional y motivación. En primera instancia, se relacionó en el transcurrir del trabajo con la calidad de vida y las relaciones interpersonales (yendo más allá de una ganancia económica) que favorezcan tanto el crecimiento y desempeño empresarial como el impacto favorable que tenga dentro de la vida familiar. Sobre el concepto de la motivación complementariamente permitió explicar la realización que impulsa a las personas a desempeñar un papel activo en la creación de resultados. En asocio a la integración del colaborador en fabricar sus propias oportunidades, permitiendo mantener relaciones amigables y estrechas, donde haya cooperación y ausencia de competencia.

Por otra parte, vemos como la bibliografía da cuenta de la incidencia directa y positiva de los líderes en la organización. (León, Serrano y Sotomayor, 2017) “el proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil” (p, 192). Es por esto que él, deberá dar cuenta, del fomento que se genere sobre sus colaboradores, mostrándoles cuál es su valor dentro de la compañía, y trayendo consigo la creación de satisfacción en el cargo ejercido y consecuentemente una postura positiva de afianzamiento hacia los objetivos organizacionales.

Para esto, se deberán implementar acciones concretas que desarrollen comportamientos en los líderes de la organización reforzando funcionalmente prácticas y modos que aporten positivamente a la satisfacción laboral de su equipo, como consecuencia, una futura retención del talento.

Haciendo un poco más de énfasis es primordial resaltar la importancia de la motivación dentro de la compañía, ya que estas orientan al fortalecimiento de los procesos que se llevan a cabo al interior de ella. En otras palabras, si Emtelco es coherente con sus valores y ven el recurso humano como su mayor capital, no lo dejase perder, (humano=persona no número ni cosa que se contabiliza para las métricas institucionales). Para lograr con dicho cometido (fidelización del personal con la compañía), es importante además del rol anteriormente descrito de los líderes, contar con espacios donde se incentive su crecimiento personal y profesional. No siendo estos, espacios cuando el colaborador colapse o esté al borde de desistir, sino más bien que sean espacios de carácter cíclico durante el transcurso de su instancia en Emtelco, se entiende este ciclo como el proceso de pasar por las fases de selección, contratación, formación y capacitación. (Barragán, Castillo y Guerra, 2009, como se citó por Garcés, Londoño, Méndez y Martínez, 2015) “un empleado motivado, con disposición de trabajar, con adecuados intereses de responder a las responsabilidades laborales, está menos interesado en dejar la empresa, porque su estancia en la compañía será más segura” (p.111).

Consecutivamente, en representación de la coherencia conceptual del salario emocional con el trabajo en referencia, se expresa que, al haber un acercamiento positivo con el colaborador como un ser humano de opinión importante dentro de una organización permitió la construcción

y búsqueda de ambientes de trabajo que favorecieron el desempeño, en consecuencia, la disminución de rotación, subyugando la creencia de que la estabilidad (felicidad y motivación para continuar en Emtelco) solo estaba ligada a un tema económico o de flexibilidad horaria, (no dejando estas del lado pero no profundizando en ello ya que son temas que no competen y no se puede tener mayores garantías).

Por último, vale aclarar que, si bien existe la situación de la rotación como elemento inseparable de un empleo, es imposible controlar todas las variables que permitan a este llegar a un 0 absoluto. Se debe analizar y construir estrategias para la disminución gradual del mismo, llegando a un punto de equilibrio, entre, rotación por motivos de fuerza mayor e ingresos de personal nuevo.

Conclusiones

En términos generales se puede establecer que existe en Emtelco.S.A.S, una relación directa entre los factores de. Motivación, salario emocional, y disminución en la rotación. En la medida que, sin la armonía de los anteriores, no se estaría potencializando y aprovechando el capital más importante de toda organización., las personas. Además de ir en contravía de los valores corporativos e iniciativas del área de Gestión Humana.

Luego de apreciado lo anterior, al validar las posiciones recogidas de las encuestas y las actividades, y en dirección a los conocer los motivos más importantes de renuncia, se puede concluir que, más allá de la presión laboral o la complejidad de sus funciones, se debe tener un

gran foco en el mantenimiento de un negocio duradero bajo relaciones contra actuales, justas, positivas y estables entre colaboradores-líderes y personal-compañía, no sin perder el la centralidad de atracción de sus necesidades desde el bienestar.

En otro momento, garantizar como compañía que se puedan crear canales efectivos de escucha al colaborador, sobre lo que desea de y para la compañía y que trascienda de lo cotidiano y conocido en la actualidad, garantizará de seguro, mejores resultados operativos y menor rotación. Se evidencia esto, en el hecho de que, al mantener un personal antiguo en cada una de las líneas genera múltiples beneficios, como: visibilidad de estabilidad humana y de procesos, la comprensión de la información y la homogenización de procesos, ser una herramienta calificada para los procesos de capacitación y detección de los talentos que realmente se vuelvan en un aporte interesante en una organización y por último, al conocer el clima laboral, potencia a mejorar la calidad de la relación, colaborador-cliente y colaborador-líder (en vista de que uno de los factores de las encuestas haya sido que se percibía poco apoyo de parte del superior ante las novedades de la línea).

Ahora bien, en lo tocante a la disminución de la rotación y tomando como herramienta el salario emocional como inversión (y donde en lo posible deberá guardar un equilibrio con respecto a la remuneración económica, para generar la atracción de nuevos talentos) se atacó, el segundo mayor motivo que genera alarma dentro de la compañía: el acompañamiento potencial durante todo el proceso de aprendizaje de parte de los líderes. Se permitió abrir las puertas de una estabilidad que van más allá del factor económico. Sosteniendo con este resultado el concepto en

sí desde su definición donde, las lógicas de un intangible, apoya la productividad, partiendo de un empleado motivado que realiza su labor con eficiencia y eficacia.

Referencias.

Fonseca, J., Garzón , M., Rodríguez, J. C., & Torres, S. (Agosto de 2014). Obtenido de Retención de personal frente al modelo de salario emocional:<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/947/RETENCI%C3%93N%20DE%20PERSONAL%20FRENTE%20AL%20MODELO%20DE%20SALARIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gonzales Miranda, Diego René Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances Revista Universidad EAFIT, vol. 45, núm. 156, octubre-diciembre, 2009, pp. 45-72 Universidad EAFIT Medellín, Colombia. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>

Garcés Hernández, C., Londoño Restrepo, I., Méndez Conde, K. y Martínez Gómez, J. (2016). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. Revista Fundación Universitaria Luis Amigó, 3(1), 108-115. Disponible en <https://core.ac.uk/download/pdf/268189563.pdf>

Chaparro Espitia, Leovany Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. (Factores diferenciadores entre las empresas pública y privada) INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 16, núm. 28, julio-diciembre, 2006, pp. 7-32 Universidad Nacional de Colombia Bogotá, Colombia. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802802.pdf>

Quintero Arango , L. F., & Betancur Arias , J. D. (25 de Mayo de 2018). Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva. Espacios, 39(41), 8. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n41/a18v39n41p08.pdf>

Yañez Gallardo, Rodrigo, & Arenas Carmona, Mallén, & Ripoll Novales, Miguel (2010). EL IMPACTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA SATISFACCIÓN LABORAL GENERAL. Liberabit. Revista Peruana de Psicología, 16(2),193-201.[fecha de Consulta 25 de Octubre de 2020]. ISSN: 1729-4827. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=686/68617161008>

Cabrera Piantini, Ana Ramona, & Ledezma Elizondo, María Teresa, & Rivera Herrera, Nora Livia (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León.. Contexto. Revista de la Facultad de Arquitectura de la

Universidad Autónoma de Nuevo León, V(5),83-91. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3536/353632025006>

Gómez (2011). El salario emocional. Colegio de estudios superiores de administración, Bogotá

D.C. Disponible en:

<https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/291/BI47.pdf?sequence=6>