

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO
ORGANIZACIONAL ACERCA DEL SALARIO EMOCIONAL PARA LOS
EMPLEADOS/COLABORADORES: CASO CEMEX LATAM HOLDINGS

Presentado por:

MELISA ARRUBLA ZAPATA ID 523547

marrublazap@uniminuto.edu.co

SANTIAGO ECHEVERRI SERNA ID 538066

secheverris@uniminuto.edu.co

DIEGO ALEJANDRO HOYOS HERNANDEZ ID 537607

dhoyosherna@uniminuto.edu.co

Profesor:

LUISA FERNANDA SUAREZ MONSALVE

luisa.suarez@uniminuto.edu.co

Asignatura:

DIPLOMADO ORGANIZACIONAL

OPCIÓN DE GRADO #2

NRC 17797

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

FACULTAD DE CIENCIA HUMANAS Y SOCIALES

PSICOLOGÍA

ANTIOQUIA CHOCÓ

2020-2

Tabla de contenido

Resumen	6
Introducción	7
Fase del Ver	9
Descripción de la organización	9
Razón social	11
Características	11
Misión	12
Visión	13
Valores corporativos	13
Análisis de la estructura organizacional	14
Rol del psicológico	16
Observación y análisis de las oportunidades de mejora	20
Fase del Juzgar	22
Priorización del problema	22
Antecedentes de investigación	23
Marco teórico	31
Sistema de compensación.	31
Motivación y satisfacción.	34

	2
Motivación-higiene Herzberg.	36
Salario emocional.	37
Marco legal	49
Fase del Hacer.	59
Justificación	59
Objetivo general	60
Objetivos específicos	60
Metodología	61
Etapa 1. Planificación del proceso:	62
Etapa 2. Recuperación, análisis e interpretación de la experiencia.	63
Etapa 3. Comunicación de los aprendizajes.	63
Flujograma.	70
Devolución Creativa	71
Análisis y cumplimiento de los objetivos	72
Aciertos, dificultades y barreras en el proceso	74
Aciertos.	74
Dificultades.	76
Barrera.	78
Reflexión teórica	79
Conclusiones	84

	3
Referencias	87
Anexos	95

Lista de tablas

Tabla 1.	20
Tabla 2.	64

Lista de Figuras

Figura 1. Organigrama Cemex Latam Holdings	15
Figura 2. Flujograma del proceso de intervención realizado en Cemex Latam Holdings.	71

Resumen

Cemex es una organización Mexicana especializada en los productos de construcción por más de cien años, con el transcurso del tiempo se desarrollaron asociaciones para mejorar los métodos de sus ventas en el mercado, dichas asociaciones le dan origen a Cemex Latam Holdings, en la ciudad de Madrid España en 2012, donde la organización viene incursionando en la satisfacción de los colaboradores, clientes y la comunidad en la biodiversidad geográfica donde operan sus fábricas.

Debido a la inconsistencia presentada en el año 2020 por causa de la pandemia del Covid 19, el proyecto investigativo se basó hipotéticamente por medio del informe de sostenibilidad de Cemex Latam Holdings del año 2018, ya que no era posible para el grupo de investigadores tener contacto directo con la organización.

El proyecto investigativo se fundamentó en una sistematización de experiencia en el que se vivieron cuatro momentos los cuales son: la fase del Ver donde se logró hacer una descripción de la organización e identificar la debilidad que se debió subsanar; la fase del Juzgar donde se priorizo dicha debilidad a partir de la teoría; la fase del Hacer donde se establecieron los objetivos y el plan estratégico organizacional; por último la Devolución creativa, donde se plasmaron los aprendizajes desde lo supuesto vivido y la experiencia del grupo de investigación recogidos durante todo el proceso.

Palabras clave: Hipotéticamente, sistematización de experiencia, plan estratégico organizacional, motivación, satisfacción, salario emocional, colaboradores, compensación.

Introducción

La presente investigación pertenece al tema del salario emocional, que se define como una recompensa no financiera que permite motivar y satisfacer los intereses que presentan los colaboradores, el salario emocional es un elemento clave para atraer y retener el talento humano que presenta Cemex Latam Holdings.

Las características principales del salario emocional corresponden a los múltiples beneficios que influye en el bienestar y calidad de vida en los colaboradores, a través del crecimiento personal y profesional, el teletrabajo o trabajo en casa, la flexibilidad horaria y contar con un lugar amigable para laborar, etc. Debido a que un salario remunerado no puede contribuir a estas necesidades que presentan los colaboradores en las organizaciones de hoy.

Para analizar la debilidad que presenta Cemex Latam Holdings acerca del salario emocional, fue necesario realizar un análisis DOFA, para reconocer las causas que estaban ocasionado esta problemática, al no contribuir con los intereses de los colaboradores; la organización estaba sufriendo pérdidas de su talento humano, dichas pérdidas se asemejan a través de la insatisfacción laboral la cual generaba desinterés por el puesto de trabajo, esta razón ocasiona un amplia rotación laboral y ciertas ocasiones deserción de los empleados.

La investigación de esta debilidad que padecía Cemex Latam Holdings surge de un diagnóstico realizado por medio de la matriz DOFA, la cual se utilizó para reconocer cuáles puntos se debían de trabajar y por medio de este junto al grupo de investigadores se estructuró un programa de beneficios no económicos para dar ejecución a dichas actividades.

En el ámbito profesional del grupo de investigadores se emitía a su mayor interés que es reconocer el contexto de la organización en los procesos ante los colaboradores, situación que no fue favorable debido a la pandemia ocasionada por el Covid 19, por esta razón la investigación se basó de manera hipotética del informe integrado de sostenibilidad de Cemex Latam Holdings.

La metodología en la que se basó la investigación fue por medio de la sistematización de experiencias, la cual permitió al grupo de investigadores reconocer desde lo supuesto vivido los intereses de los colaboradores de las áreas administrativa y operativas, para desarrollar un plan de beneficios correspondientes a los intereses personales; desde la propia experiencia del grupo de investigadores se profundizó en los posibles cambios que se estaba logrando en la organización para mejorar el bienestar y los aprendizajes vividos que deja el proceso de intervención en la devolución creativa .

La finalidad del proceso investigativo consistió en dar prioridad a la debilidad que aquejaba la organización, a través de un plan estratégico organizacional donde se contribuyera a generar cambios positivos en los colaboradores por medio de los beneficios establecidos en el proyecto, al ocurrir estos cambios desde lo supuesto vivido se presentó una mayor participación en las actividades propuestas en los objetivos, lo cual permitió generar una motivación en los colaboradores debido a que se estaban cubriendo los intereses que no se tenían en cuenta, por ende se logró una mayor satisfacción porque se estaba cubriendo el bienestar emocional del personal que opera en la organización.

Fase del Ver

Descripción de la organización

CEMEX, S.A.B de C.V. es una organización global que se ha desempeñado en la producción de materiales industriales para la construcción; con el transcurrir de la época viene siendo una organización que ofrece productos de alta calidad, logrando la obtención de servicios confiables a clientes y comunidades en los países donde operan sus fábricas. “Fundado en México en 1906, CEMEX mantiene su trayectoria de beneficiar a quienes sirve a través de soluciones” (Cemex Latam Holdings, 2018, p. 8), operando por más de cien años en el mercado de la construcción para beneficiar a clientes, por medio de estrategias innovadoras, mejoras en eficiencia y los esfuerzos que se observan en sus colaboradores para generar un futuro sostenible.

De acuerdo con la información observada en el Informe Integrado de Cemex Latam Holdings.

CEMEX Latam Holdings es líder en la industria de las soluciones para la construcción. Con más de 4,000 colaboradores, proporciona productos y servicios de alta calidad a clientes y comunidades en Colombia, Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Guatemala y El Salvador. CEMEX Latam Holdings se organizó y constituyó en España en 2012 como una sociedad anónima; se registró ante el Registro Mercantil de Madrid el mismo año. Las acciones de Cemex Latam fueron admitidas a negociación efectiva en la Bolsa de Valores de Colombia en 2012. (Cemex Latam Holdings, 2018, p. 8).

Se puede observar que la compañía es relativamente nueva en el mercado colombiano, pero su trayectoria mundial la respalda y la hace consolidar en diferentes países donde entra a operar, siendo en Colombia una de las organizaciones más importante en la industria de la construcción a nivel nacional superando a otras entidades; permitiendo así también la generación de empleo a comunidades y/o personas que deseen crecer dentro de la compañía.

Gestionar nuestras operaciones como una empresa verticalmente integrada nos permite incrementar nuestros negocios principales al participar en una mayor parte de la cadena de valor de nuestra industria. Este enfoque estratégico nos brinda la oportunidad de crear valor a través de nuestros negocios de agregados, cemento, concreto y mortero, así como otros negocios complementarios (Cemex Latam Holdings, 2018, p. 8).

Por medio de los diferentes productos promocionados, su rentabilidad en el mercado y la calidad ofrecida es que Cemex puede brindar a sus clientes un producto de valor.

Unir la experiencia, el conocimiento y las mejores prácticas que hemos acumulado en nuestros negocios principales, con productos especializados de alto margen, soluciones integrales de construcción y nuevas tecnologías digitales, nos permite diferenciar a nuestros negocios principales, desarrollar una ventaja competitiva, hacer más productivos a nuestros clientes e impulsar el bienestar y desarrollo de los países donde operamos (Cemex Latam Holdings, 2018, p. 8).

Al momento en que se realiza la integración de diferentes ámbitos en pro del mejoramiento de la compañía, se obtienen mejores resultados los cuales fortalecerán los productos que se ofertan en la compañía y así poderla posicionar en los diferentes países.

Razón social

Cemex Colombia S. A.

Características

Cemex Latam Holdings se caracteriza en desarrollar estrategias de negocio para mejorar su producción y calidad de servicios que ofrece a los clientes, a través de estas características la organización viene liderando en el mercado de la construcción debido a la proyección que tiene por cada elemento.

La compañía se fundamenta por cuatro líneas las cuales son el eje central para cumplir con sus objetivos institucionales, tal como lo evidencia Cemex Latam Holdings (2018), que son

Colaboradores: Cuando se habla de ellos el principal propósito que tiene la compañía es poner a sus empleados como el valor agregado que le brindan a sus productos en este caso realizando que se sienten valorados y satisfechos con el cumplimiento de su labor, donde prima el ser de las personas lo cual se verá reflejado en el trabajo; adicional de querer contribuir al medio ambiente y ser una empresa sostenible.

Clientes: Para este segundo aspecto la empresa tiene un alto compromiso tanto en la calidad de los productos que comercializa como en la atención y el relacionamiento que logra con sus clientes para identificar qué es lo que este necesita y brindar lo adecuado.

Mercados: Cualquier empresa uno de sus objetivos es ser rentable y perdurable en el tiempo por esta razón Cemex Latam Holdings mantiene su atención en los 3 grupos principales que le ayudarán a conseguir este objetivo siendo sus empleados, clientes y accionistas el foco central sin dejar de lado la posibilidad de expandirse y adaptarse a los nuevos requerimientos.

Sostenibilidad: Si bien su razón social implica que se estén explotando recursos naturales también se tiene presente que se debe realizar de una manera sostenible, que se deben utilizar herramientas actualizadas que contribuyan a mermar el impacto ambiental adicional de realizar un trabajo en conjunto con las poblaciones locales donde se encuentra Cemex Latam Holdings para que estas sean partícipes del desarrollo (p. 10).

Misión

“Crear valor sostenido al proveer productos y soluciones líderes en la industria para satisfacer las necesidades de construcción de nuestros clientes en todo el mundo” (Cemex Latam Holdings, 2018, p. 11).

A través de la gestión local, nuestras unidades de negocio brindan el mayor valor a nuestros grupos de interés y a la compañía. Cada una de nuestras unidades de negocio es fuerte de manera independiente, sin embargo, somos más fuertes cuando compartimos ideas y trabajamos juntos. Además de trabajar hacia un objetivo común en la región, aprovechamos el conocimiento y la escala global de CEMEX para adoptar las mejores prácticas con el fin de operar de manera más eficaz, desarrollar ventajas competitivas y generar el mayor valor.

Visión

Construir un mejor futuro para nuestros empleados, clientes, accionistas, proveedores y comunidades en las que vivimos y trabajamos. Venimos a trabajar todos los días con la emoción de desarrollar y entregar productos de construcción sostenibles de alta calidad y soluciones de construcción innovadoras que superan las expectativas de nuestros clientes y satisfacen las crecientes necesidades de la sociedad (Cemex Latam Holdings, 2018, p. 11).

Cemex Latam Holdings es una organización que da prioridad a sus colaboradores, siendo ellos los agentes número uno de la compañía para producir con alta calidad y satisfacer a los clientes con las necesidades que requiere cada uno, a través de estas estrategias innovadoras donde se tiene en cuenta las insuficiencias de la comunidad, la organización es reconocida con estándares de calidad por liderar en el mercado de la construcción.

Valores corporativos

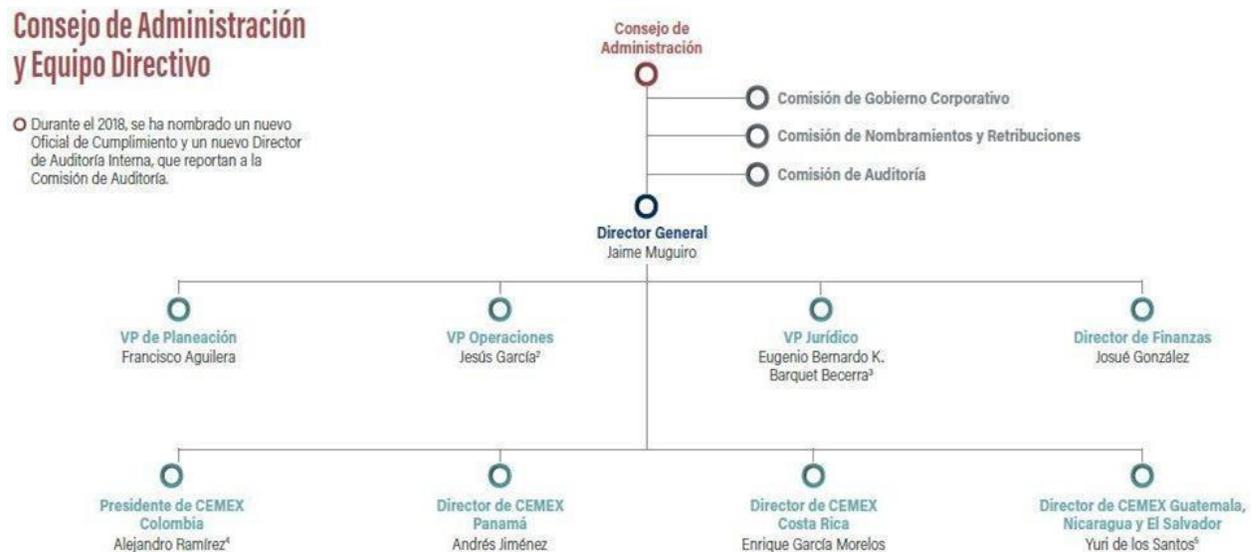
Los valores corporativos que comparte la organización, se identifican en el Informe Integrado de Cemex Latam Holdings (2018) del siguiente modo:

- Garantizar la seguridad
- Enfoque al cliente
- Buscar la excelencia
- Trabajar como un solo CEMEX

- Actuar con integridad (p. 11).

Análisis de la estructura organizacional

Figura 1. Organigrama Cemex Latam Holdings



Teniendo en claro cuáles son las áreas que llevan el poder dentro de la organización nos damos cuenta que esta se puede describir un tipo de organización burocrática, ya que predomina un rango sobre unos subordinados, empezando desde su consejo de administración, pasando por el gerente general hasta llegar a las otras 14 diferentes áreas que maneja la empresa, las cuales son: Recursos humanos, finanzas y tesorería, legal, planeación estratégica, comunicación y asuntos corporativos, investigación y desarrollo, tecnología, salud y seguridad, logística, abasto, mercadotecnia, comercial, operaciones y sustentabilidad.

Cemex Latam Holding es una organización que presenta tareas operativas altamente rutinarias debido a la producción que oferta en el mercado, sus colaboradores realizan estas

tareas a través de una alta especialización, cumpliendo con los estándares normativos formalizados de la compañía para no generar accidentes laborales, la cadena de mando es muy importante en los procesos de gestión entre los departamentos funcionales, debido a que la autoridad es centralizada donde el gerente tiene la facultad de tomar las decisiones y trascender en cada área para lograr una coordinación entre los colaboradores y transmitir la eficacia hacia los clientes.

De acuerdo a la descripción realizada en líneas anteriores, el grupo de investigadores considera que la estructura organizacional de Cemex Latam Holdings, se enfoca en una estructura lineo-funcional.

La estructura lineal se ejemplifica en los puestos ejecutivos, debido a que se establece un orden jerárquico donde se toman las decisiones teniendo en cuenta a los directivos, por ende dichos procesos son decididos por la alta dirección y estas decisiones se transmiten a cada líder de área, el cual da ejecución de las órdenes al personal que está bajo su responsabilidad, dicha estructura no permite “órdenes cruzadas” caso que se observa en la organización al no autorizar a que sus líderes den órdenes en procesos que no corresponden a su respectiva área.

La estructura funcional se ve plasmada en las áreas correspondientes a la organización, debido a que cada jefe en su proceso oportuno permite el dinamismo de las tareas que tienen los colaboradores que están bajo su responsabilidad; sin embargo el personal que opera en la organización tiene la obligación de reportar a su jefe inmediato las novedades que ocurren en el puesto de trabajo; adicionalmente la estructura funcional permite al personal cumplir con su función adecuada, la cual pueda desempeñarse

adecuadamente sin precipitarse a cumplir con otras tareas que no corresponden a su responsabilidad de trabajo suministradas en el descriptivo de cargo.

Se puede observar que la estructura organizacional es funcional, debido a que se tiene en cuenta a todo el personal que hace parte de la compañía, ya que la organización considera a los colaboradores agentes número uno para cumplir con las estrategias de negocio, dicho personal al reconocer los intereses de Cemex Latam Holdings se siente partícipes en las tareas, y obligaciones que son importantes para el cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo.

Rol del psicológico

Dado que al consultar en la ley 1090 del 2006, el colegio colombiano de psicólogos y la organización a través de su informe integrado no se pudo determinar el rol del psicólogo organizacional, el equipo de investigadores considero sondear en revistas de investigación del contexto colombiano el rol del psicólogo en las organizaciones que se viene articulando en las compañías del territorio nacional.

Porras (2013) contextualiza las funciones y los procesos del psicólogo organizacional en el contexto colombiano, adicional el autor fundamenta las competencias del psicólogo de la siguiente forma.

La tarea principal del psicólogo organizacional es desarrollar y potencializar el capital humano para contribuir al desarrollo organizacional, con una visión holística que le permita relacionar las estrategias empresariales con el desempeño y las acciones de las personas. Por lo tanto, el psicólogo como profesional puede intervenir en las distintas áreas funcionales de la

organización, siendo las más relevantes: las áreas de recursos humanos, investigación comercial y marketing, producción y operaciones y a nivel de alta gerencia. En este sentido, se puede decir que los roles, tareas y funciones más importantes que cumple un psicólogo dentro de las organizaciones (p. 6).

El psicólogo organizacional se enfoca en cumplir con las diferentes estrategias que establece la organización, interfiriendo en otros procesos para generar un ambiente de trabajo más sólido entre los colaboradores, debido a que son los agentes activo número uno en la organización, y el objetivo es brindarles espacios de bienestar psicosocial teniendo en cuenta a las familias y proyectos para crecer en la misma organización, además se enfoca en los clientes a través de los medios digitales para cubrir la amplia demanda que se desarrolla en el mercado por sus productos, la sostenibilidad como un elemento esencial en el medio ambiente y el ámbito social entre la comunidad donde operan sus plantas de servicio.

De acuerdo con Porras (2013) los procesos que desempeña un psicólogo dentro de una organización son variados y se pueden ver influenciadas por el área de la organización donde se desempeñe.

“Planear, organizar y dirigir las actividades humanas y las relaciones laborales dentro de la organización, el cual comprende la admisión, la evaluación, la compensación, la retención y el desarrollo de las personas”(p. 7), donde se brinde un espacio de crecimiento personal entre los colaboradores en la organización.

“Aplicar las habilidades cognitivas y conductuales para observar, describir, analizar, diagnosticar y resolver los problemas o conflictos en las interacciones humanas y asegurar un buen clima y desarrollar la cultura organizacional”(Porras, 2013. P. 7), por medio de estas acciones el psicólogo organizacional va poder diagnosticar e implementar acciones que favorecen una buena cultura y clima en la organización.

“Efectuar observación, entrevistas y aplicar encuestas y cuestionarios para diagnosticar el clima y la cultura organizacional, y recomendar las acciones preventivas o correctivas que sean pertinentes” (Porras, 2013. P. 7) , el psicólogo debe de estar capacitado en batería psicométricas que evalúen los factores que se tocan en líneas anteriores, para obtener resultados por medio de evidencia empírica.

Dentro de la organización es muy importante indagar, encontrar y cambiar aquellos aspectos o factores físicos y la conducta de cada empleado en lo social, los cuales puedan tener consecuencias en la eficacia laboral, tanto en el clima, rendimiento y productividad de la organización. (Porras, 2013). El psicólogo tiene la facultad de mejorar el ámbito laboral entre los colaboradores, teniendo en cuenta las sugerencias de los líderes naturales, para generar un ambiente cálido en la organización.

“Investigar, identificar y modificar los elementos o factores físicos y sociopsicológicos, que influyen en el comportamiento humano en el trabajo y que impactan en la eficiencia organizacional, vale decir en el clima, la productividad y la rentabilidad de la organización” (Porras, 2013. P. 7), el psicólogo tiene la facultad de mejorar el ámbito laboral entre los colaboradores, teniendo en cuenta las sugerencias de los líderes naturales, para generar un ambiente cálido en la organización.

“Asesorar a la gerencia en lo referente a las negociaciones colectivas, con los trabajadores, así como para la creación y mejora de la imagen empresarial en el entorno social y económico” (Porrás, 2013. P. 7), el psicólogo se puede convertir en un elemento fundamental a la hora de tomar decisiones en pro de la compañía en conjunto con un equipo interdisciplinario, para tomar dichas decisiones es importante estar capacitado acerca de las estrategias que gestiona la organización.

“Diagnosticar, evaluar, integrar y aplicar las habilidades cognitivas, sociales y técnicas del personal en el trabajo y en el empleo de las máquinas, para incrementar la productividad, mejorar el clima organizacional, evitar fatigas y prevenir accidentes o enfermedades ocupacionales” (Porrás, 2013. P. 7), un psicólogo también puede realizar intervención en el área de seguridad y salud en el trabajo con el fin de ayudar a desarrollar un plan de trabajo teniendo en cuenta el tipo de empresa, las funciones realizadas y las posibles causas para realizar un correcto diagnóstico.

“Generar y proponer soluciones que contemplen, la integración humana, la creatividad, la innovación y la mejora continua dentro de los procesos productivos, operativos y administrativos de la organización, concordante con los conceptos de ergonomía”, (Porrás, 2013. P. 7), al momento en el que se cuente con una buena estrategia para el bienestar laboral esto contribuirá a que los procesos de la compañía se puedan desarrollar de una mejor manera apuntando a la efectividad y calidad.

“Efectuar estudios sobre las necesidades del consumidor mediante técnicas cualitativas y proponer mejoras en el diseño de los productos, en la prestación de servicios, así como en las estrategias de marketing y de comunicación publicitaria” (Porrás, 2013. P. 7), el psicólogo no solo se enfocara en las necesidades internas de la organización respecto

al personal sino que también será un complemento al ayudar a fortalecer los requerimiento externos de la empresa.

“Asesorar en lo referente a los estilos de liderazgo y el ejercicio de la autoridad, así como las técnicas de negociación con compradores, proveedores y competidores, para el logro de los objetivos organizacionales” (Porrás, 2013. P. 8), con el fortalecimiento de las competencias que se ven requeridas dentro de la organización para un buen cumplimiento y desarrollo de actividades.

Observación y análisis de las oportunidades de mejora

Para realizar la identificación de la matriz DOFA se tuvo en cuenta lo observado mediante el informe integrado del año 2018, lo cual se dejó plasmado en la siguiente tabla para posteriormente realizar la validación de cuál es la mayor debilidad.

Tabla 1.

Análisis DOFA de Cemex Latam Holdings

Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas
Robustecer el enfoque al cliente a lo largo de la empresa.	Procesos de intervención con las comunidades.	Compromiso con el medio ambiente.	Fallas de maquinarias que puedan afectar los empleados o perjudicar el medio ambiente.
Fomentar un ambiente de cercanía en los equipos de trabajo.	Planes de carrera para sus colaboradores.	Bienestar de sus empleados por medio del crecimiento laboral y personal, y prevención de accidentes en la organización.	Nuevas empresas que ingresen al mercado ofertando productos de calidad a un bajo costo.
Fortalecer el balance entre la vida Profesional y personal.	Asociaciones con microempresas.	Acción social en la comunidad.	Ingreso al mercado de nuevos materiales de
Mejorar la oferta de valor a nuestros colaboradores.	Consumir combustibles alternativos y fuentes renovables.	Plataformas digitales como medio de venta para los clientes.	
Ampliar las oportunidades de	Protección de la biodiversidad y rehabilitación de canteras.	Contratación de proveedores locales.	

capacitación. Crear espacios de trabajo más amigables.	Programa de fortalecimiento de comportamientos éticos.	Asesoría técnica y acompañamiento especializado según las necesidades. Productos con valor agregado (ahorro de recursos, eficiencia energética, resiliencia y beneficios para la salud y seguridad). Fomentar prácticas sostenibles con los socios comerciales.	construcción. Falta de permisos ambientales para la explotación de canteras.
---	--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Fase del Juzgar

Priorización del problema

Los resultados obtenidos mediante el Análisis DOFA del informe integrado de Cemex Latam Holdings, permite conocer las debilidades que se presentan en la organización dejando en evidencia múltiples problemáticas que se sugieren reforzar, para no desencadenar en desequilibrios entre sus colaboradores, que son sus principales benefactores a la hora de estar produciendo los materiales para el mercado de la construcción.

De acuerdo a la observación y análisis de las oportunidades de mejora, las debilidades que se presentan en la organización son: robustecer el enfoque al cliente a lo largo de la empresa, fomentar un ambiente de cercanía en los equipos de trabajo, fortalecer el balance entre la vida profesional y personal, mejorar la oferta de valor a los colaboradores, ampliar las oportunidades de capacitación y crear espacios de trabajo más amigables (Observar en la tabla 1 análisis DOFA en Cemex Latam Holdings en Debilidades).

Teniendo en consideración estas debilidades identificadas en la organización, la priorización del problema está enfocada en mejorar la oferta de valor a los colaboradores; esta debilidad al no tener un procedimiento óptimo genera una consecuencia interna y externa, debido al desinterés de la organización por no motivar y satisfacer las necesidades personales de sus colaboradores.

La consecuencia interna se evidencia en el clima de la organización, ya que el clima varía dependiendo del estado de ánimo del personal que operan en su puesto de trabajo, cuando no se labora con el mayor interés que requiere cada función, la producción y calidad

se disminuye debido a la insatisfacción en la que se encuentra el personal, por esta razón la organización puede presentar rotación del personal.

En cuanto a la consecuencia externa, se puede empezar a observar que los colaboradores no están a gusto con el proceso que está llevando a cabo la organización, al no dar prioridad a esta debilidad se puede empezar a notar que el personal denigra la compañía siendo un factor negativo a la hora de atraer personal que desea ser parte de la organización, una razón más para profundizar en el sistema de compensación, motivación, satisfacción, y salario emocional para lograr una óptima solución, donde se vele por el bienestar emocional de los colaboradores.

Dando prioridad a esta debilidad se puede lograr obtener menos deserción laboral, colaboradores motivados y satisfechos, debido a que se están cubriendo insuficiencias emocionales para las cuales un salario económico no es la única forma de retribución.

Antecedentes de investigación

Para identificar los antecedentes del tema correspondientes al salario emocional en las empresas de construcción y cementeras, se realizó un rastreo investigativo en bases de datos como Google Académico, Ebscohost, redalyc, scielo, elibro, ebookcentral, Dialnet utilizando palabras claves como salario emocional cementera, salario emocional empresas cementeras, salario emocional empresa construcción, salario emocional albañil, salario emocional construcciones a través de trabajos de grados y tesis doctorales, los resultados del tema en general similares al actual en base de datos y otras fuentes fueron reducidos, sin embargo se logró hacer un rastreo sobre temas asociados al salario emocional, los cuales hacen mención a incentivos no económicos, motivación y satisfacción.

En los resultados encontrados a nivel de repositorios universitarios se halló un estudio realizado por Rodríguez Ruth, Reyes Christian, (2017) de la Universidad La Gran Colombia en la Facultad de posgrados y Educación continua, realizaron un trabajo de investigación en el año 2017 fundamentado en una *“Propuesta para mejorar la satisfacción laboral desde el salario emocional, de los colaboradores de la empresa R.R Construcciones S.A.S”*.

El objetivo de la investigación consistió en la formulación de una propuesta para el mejoramiento de la satisfacción laboral de la empresa, que se basó en la estrategia del salario emocional, debido a la falta de prevención del desempeño laboral de los empleados RR construcciones al recibir salarios emocionales.

La compañía estuvo en constante innovación en sus productos de construcción, pero no tenían en consideración la motivación de sus colaboradores, por esta razón la investigación se enfocó en reconocer la debilidad, y cómo esta afecta a los colaboradores por falta de motivación en su puesto de trabajo.

Adicionalmente se reconocieron los conceptos teóricos acerca de la motivación y reconocimiento, el salario emocional; a raíz de la debilidad se generó una metodología basada en una investigación descriptiva, con un nivel de medición cuantitativo, además el diseño de la investigación fue de tipo no experimental aplicando a la población el instrumento psicométrico de satisfacción laboral para la identificación de las estrategias de salario emocional que permitieron acrecentar la motivación y satisfacción de los colaboradores en la compañía de construcción.

En síntesis, las estrategias que se tomaron en consideración, permitió generar un cambio positivo en el clima de la organización, ya que se estaban incentivando las relaciones interpersonales entre los mismos colaboradores, a través de capacitaciones, recreaciones y actividades deportivas, para motivar a los colaboradores y satisfacer sus intereses con los beneficios que le brindaba la organización por medio del salario emocional.

Añadiendo otro resultado identificado de un repositorio universitario fue el de Sarmiento Meola, José Mary (2018), de la Fundación Universidad de América de la facultad de educación permanente y avanzada, realizó una tesis de investigación en el año 2018 referenciado a los *“Programas de incentivos no económicos, para el personal de obras en sectores de la construcción”*, debido a la prolongada rotación de personal y los modelos de contratación que no eran acordes en su momento.

La investigación realizó un rastreo conceptual sobre las teorías de motivación y como los elementos que la componen satisfacen a los colaboradores adecuadamente, adicionalmente en la metodología realizaron encuestas cualitativas al personal y a sus familias sobre los intereses personales e incentivos no económicos que no se tuvieron presentes.

A partir del análisis del material cualitativo se obtuvieron resultados correspondientes en intereses personales acerca de actividades deportivas, recreativas para las familias y colaboradores, capacitaciones, reconocimiento, crecimiento personal y profesional entre otras; por estos motivos, diseñaron un programa de motivación no monetario haciendo referencia a lo que se conoce como salario emocional, el programa

consistió en el reconocimiento de las personas, actividades deportivas, incentivos aplicados al crecimiento personal y bonificación a la caja de compensación familiar.

La investigación concluye que los beneficios deben de ser significativos para los colaboradores, para que tuvieran un grado de participación en las actividades, por eso es necesario el reconocimiento de las necesidades del grupo de trabajo y los incentivos que llaman más la atención para la implementación del programa y como este obtuviera resultados positivos.

Continuando con las investigaciones realizadas en empresas del sector construcción Martínez, Magdalena Sofía (2016), del Instituto Universitario Aeronáutico ubicado en Córdoba, Argentina en el año 2016 realizó una investigación para su trabajo de grado titulado *“Programa de Incentivos en Empresa Cementera”* dando cuenta de tres problemáticas generadas dentro de la compañía como la alta rotación del personal, percepción negativa del reconocimiento otorgado por la empresa y balance entre la vida laboral y personal.

La investigación se desarrolló mediante una base teórica y por medio del conocimiento de la empresa como misión, visión, estrategias organizacionales, se realizó una encuesta de satisfacción respecto al área de gestión humana y entrevistas abiertas y semiestructuradas a personal de gestión humana con lo cual se realiza una investigación mixta; obteniendo como resultado general que los empleados no tenían previo conocimiento de los programas de incentivos otorgados por la organización o ellos no se encontraban valorados por el empleado, se evade la realización de ciertas tareas laborales al ser poco atractivas y al empleado sentir que no se contaba con un reconocimiento que las hiciera atrayente.

Con la identificación que se realizó de estas situaciones se evidencio que el sistema que se tenía actualmente no respondía a las necesidades y expectativas con las que contaban los empleados lo cual colocaba a la empresa en desventaja frente a empresas del mismo sector; es por ello que se empezó a formular un programa para fortalecer los reconocimientos y el work-life (balance entre la vida laboral y personal).

Se realizó la creación e implementación de una herramienta de incentivos la cual utilizó un sistema de puntos que reconocía y premiaba a los trabajadores en función de ciertos requerimientos que la compañía quiso incentivar y promover, buscando que estos incentivos impactaran las tres problemáticas descritas anteriormente; este proyecto se realizó a un año y se dejaron indicadores establecidos para evaluar la pertinencia de la herramienta.

Una de las investigaciones que se encontró más reciente realizada en el sector construcción y relacionadas con salario emocional fue la de Gonzales Villena, Elvia Rosangela (2019) de la universidad César Vallejo, escuela de posgrado programa académico de maestría en administración de negocios- mba realizó un trabajo denominado *“Salario emocional y retención de talento humano en la empresa COAG S.A.C – Proyecto Oyon - Lima, 2019”* dicha empresa es del sector construcción en el departamento de Lima, en la cual se identificó una alta rotación de personal lo que afectaba eficiencia y rentabilidad de la compañía, por lo cual se buscó una relación entre salario emocional y la retención del talento humano, primeramente se fundamenta en la investigación para conocer más a fondo acerca del salario emocional y continuó con la aplicación de cuestionarios a los empleados y una entrevista a la subdirectora de recursos humanos.

Al recopilar la información se obtuvo como resultado que la situación del salario emocional es deficiente, el 100% de los encuestados conocía poco sobre las estrategias que la compañía podría implementar respecto al salario emocional para la retención de personal, más de la mitad de los encuestados indicaban que la empresa frente a la concordancia entre familia y trabajo era deficiente y la compañía solo brindaba los beneficios mínimos establecidos por la ley.

Se dejaron ciertas recomendaciones con el fin de mejorar las falencias encontradas como difundir y capacitar a los empleados acerca de salario emocional, desde recursos humanos buscar convenios con instituciones para capacitar a los empleados, se debían generar espacios dentro de la compañía para fomentar el compañerismo, se debió gestionar un cronograma que ayudará a cumplir con un trabajo eficiente y se pudiera brindar espacios para vida profesional y familiar.

Teniendo presente la idea de que el grupo de investigadores pretende mejorar un plan de compensaciones no retribuidas y pensando en el salario emocional, se tiene como precedente el trabajo de Méndez Gonzalón, Bryan Andre (2019), del Tecnológico Superior Cordillera de la ciudad de Quito, Ecuador, realizó un trabajo de integración curricular buscando el título como Tecnólogo en Administración de Recursos Humanos-Personal, donde elaboró un plan de compensaciones, para mejorar el impacto del salario emocional y su relación con el desempeño, fidelización y calidad de vida de los colaboradores de la empresa CORSPEG CIA LTDA, en el 2019. La empresa se dedica a brindar servicios de seguridad privada, donde operan guardas de seguridad y patrulleros; la investigación tiene como fin que el departamento de Talento Humano reconociera la importancia y/o

beneficios del salario emocional, cómo se emplea para la mejora del rendimiento, equidad y reconocimiento de los empleados.

En la investigación que Méndez (2019) realizó, llevó a cabo una encuesta a 9 empleados de la compañía, generando así resultados estadísticos, donde se evidencia el desconocimiento frente al salario emocional. Según los trabajadores, ellos no se sienten bien capacitados para realizar su trabajo adecuadamente. Otro aspecto importante a partir de los resultados de dichas investigaciones, denota que los colaboradores no se sentían valorados por parte de sus jefes.

Se encontró un dato que llamó mucho la atención: el 100% de los empleados, sienten que es importante que las gerencias o directivos de la empresa se preocupen por el bienestar familiar, ya que esto conlleva a una mayor fidelización a la empresa en cuestión, así como también están de acuerdo con que éstos apoyen el desarrollo profesional de ellos mismos, para que así puedan aportar sus conocimientos al crecimiento de la empresa.

De una u otra manera se pudo evidenciar que dentro de la organización de CORSPEG se necesitó emplear un sistema de compensación, el cual el investigador especificó en 5 capítulos, lo denominó “Tú felicidad no tiene precio”; en el primer capítulo habla de atraer, motivar y retener el personal, donde se ofrece certificados de reconocimiento, reconocimiento de fechas especiales, eventualidades y una propuesta innovadora; en el segundo capítulo nos habla sobre capacitar de manera adecuada a los colaboradores; en el tercer capítulo habla de un team building (trabajo en equipo) en construyendo familias, el rompe hielo, el manejo de emociones y cuestiones como mi equipo ideal; en el cuarto se evidencia un plan carrera que denominan con CORSPEG “crecemos juntos”. Y en el quinto capítulo, se busca la formación profesional donde se

apoyan las carreras de los colaboradores, con elementos tales como la capacitación extracurricular, los cursos relacionados al cargo y los estudios de tercer nivel.

Teniendo presente el antecedente anterior, y el pensado de la mejora en el proyecto de compensación, podemos encontrar que Hidalgo Bueno, Estefania Gabriela (2019) de la Universidad Internacional de la Rioja y sacado de la bases de datos de google académico en el repositorio digital Re-UNIR ; desarrolló un proyecto el cual lo llamó “*Plan salario emocional en la empresa Mutualista Pichincha*”, en el año 2019, de la ciudad de Quito, Ecuador, esto para buscar su titulación como Máster Universitario en Dirección y Gestión de Recursos Humanos, el proceso de este proyecto fue efectuado en la búsqueda de generar un mayor grado de pertenencia de parte de los colaboradores, y lograr una mejor competitividad en el mercado. Dicha empresa se dedica a la realización de operaciones financieras con el dinero de un asociado y de un cliente (banco).

En el proyecto se planteó o se propuso un paquete de beneficios de los cuales algunos ya se encontraban desarrollándose en su momento, y se implementaron unos nuevos que buscan la motivación o generar un eco en los empleados actuales y los futuros candidatos a los procesos de selección que se proyectan al futuro. Para poder desarrollar estos beneficios, se realizó un estudio de mercado con los colaboradores con el fin de buscar, medir y enfocar la competitividad frente al resto de empresas del sector, de tal manera que ello incite la atracción de personal.

Después del desarrollo de dicho estudio, se pudieron elegir diferentes beneficios; los cuales se utilizaron en un plan piloto, algunos beneficios ya existentes en la empresa, varios que se podían mejorar y otros nuevos que se pretendían implementar; entre estos

beneficios, se pudo encontrar: la formación, donde busca que los empleados de la compañía estudien para ayudarlos a crecer cada vez más como persona.

Otro beneficio importante son los reconocimientos, que ayuda a la motivación del empleado, implementado la idea de que no solo se debe resaltar cuando se hace algo mal, sino también reconocer por un trabajo bien hecho, crea seguridad a que cada día los empleados den lo mejor de sí mismos, esto con el fin de buscar un cambio de cultura organizacional; también se pudo encontrar beneficios como el deporte, donde se tiene convenios con instructores para dar clases de baile y diferentes ejercicios dentro de la empresa, también se encuentran beneficios como los horarios flexibles, el teletrabajo, entre otros.

Al final el autor propone que se realice una prueba piloto de 6 meses para buscar mejoras en el proyecto de estos beneficios y que se puedan evidenciar un plan de salario emocional más estructurado.

Marco teórico

Sistema de compensación.

Dentro de la administración de recursos humanos, las compensaciones es un subsistema de mantenimiento puesto que, a través de él, se puede retener y mantener a los empleados que, al estar bien remunerados, con prestaciones adecuadas y condiciones de trabajo agradables, estarán motivados de permanecer en una organización (Fonseca y Cruz, 2018, p. 16).

Partiendo de esta definición el sistema de compensación implica mantener a los colaboradores motivados y satisfechos con los beneficios que presentan las

organizaciones, realizar un manejo adecuado del sistema de compensación permite mejorar los índices de insatisfacción laboral, rotación laboral y deserción laboral. De acuerdo por lo establecido, Juárez y Varela (2013 citados en Fonseca y Cruz, 2018).

La administración de la compensación es un proceso gerencial clave en la empresa y como tal, representa un instrumento muy valioso que se utiliza para alinear a la organización, sus integrantes y la cultura del trabajo con la estrategia del negocio. (p. 19)

Los directivos responsables del departamento de recursos humanos, deben de precisar los intereses que se tiene con los salarios que ofrece la compañía para sus colaboradores, dichos intereses van ligados a las generaciones de empleados que operan en la estructura, reconociendo lo más interesante para cada generación, lo cual nos va permitir desarrollar estrategias desde el salario emocional que consiste en incentivos que parten desde horarios flexibles, teletrabajo, espacios recreativos para los colaboradores y sus familiares, etc.

Los sistemas de incentivos son aquellos que se otorgan dependiendo del desempeño de una persona, no del tiempo que han permanecido dentro de la empresa, tales incentivos son concedidos tanto en forma grupal como individual, y permiten que los costos de mano de obra se reduzcan haciendo que el trabajador de la empresa se desempeñe mejor (Ministerio de Salud, 2016, p. 13).

Sin embargo, es importante tener en cuenta que cada organización es quien definirá sus propios incentivos y la forma de retribución a sus empleados, de acuerdo a sus propias características y lo que considere más pertinente para alcanzar la equidad que desea lograr.

“La equidad externa es importante si una organización atrae y retiene empleados. En otras palabras, debe ser competitiva ante los planes de compensación de otras organizaciones” (Aamodt, 2010, p. 66). La equidad gestionada en los sistemas de compensación en las compañías, pretenden dar beneficios a los colaboradores permitiendo su crecimiento profesional, el cual va ligado a los intereses que tiene cada colaborador y la organización.

El sistema de compensaciones e incentivos, con relación a la motivación de los trabajadores, se encontró que constantemente está cambiando y que cada vez se relaciona más con todos los integrantes de la organización, no solamente aquellos que más evidencian su desempeño (Malagón, 2006, p. 21).

Lo cual nos indica que no se puede descartar a los colaboradores debido a su rendimiento, todo merecen los mismos incentivos que ofrece la compañía los cuales serán una motivación adicional para mejorar su rendimiento, dichos incentivos pueden ser gestionados por múltiples caminos lo que es nombrado como salario emocional.

Para que todos los empleados puedan acceder a los sistemas de compensación por igual, las organizaciones deben tener claro ciertas características al momento de su aplicación, para ello el Ministerio de salud (2016) brinda una idea de cuales pueden llegar a ser dichas características

Para que un plan de incentivos sea eficaz debe reunir algunas características esenciales tales como: objetivos claros; ser realista y aplicable; refleja las necesidades y las preferencias de los profesionales [...]; Está bien diseñado,

es estratégico y apto para sus fines; Está adecuado al contexto; Es justo, equitativo y transparente; Puede medirse y finalmente incorpora elementos financieros y no financieros (p. 17).

Obtener una adecuada administración del sistema de compensación permite el reconocimiento de los intereses de los colaboradores mencionado en líneas anteriores, se subsanan las debilidades que padecen los colaboradores en las organizaciones, partiendo de la vinculación del sistema de compensación, como mecanismo que permite motivar y satisfacer las necesidades emocionales que un salario económico no brinda.

Motivación y satisfacción.

“En el orden organizacional, la motivación es uno de los factores que influyen en el desempeño laboral de las personas. El empleado se comporta de cierta manera particular, de acuerdo con el grado de motivación que posea” (García y Forero, 2014, p. 121), con el transcurrir del tiempo se ha dado la razón que la motivación es un aspecto muy importante a trabajar dentro de las organizaciones, este elemento contribuye a que los colaboradores tengan un impacto positivo en el entorno que están operando.

La satisfacción laboral es definida como un estado emocional positivo, el cual se considera como una de las dimensiones más representativas del comportamiento al interior de las organizaciones. Sobre este particular, es importante tener en cuenta que los trabajadores que se hallan satisfechos en sus sitios de trabajo, al igual que con las personas que hacen parte de la organización, llegan a ser más productivos, y generan así ganancias dentro de la organización (García & Forero, 2014, p. 121).

La satisfacción como se viene mencionado en líneas anteriores es un elemento positivo en el cual los colaboradores están a gustos con su entorno laboral, se está velando por los intereses personales, adicionalmente la satisfacción permite el crecimiento laboral y personal; teniendo en cuenta la mejora de rendimiento y compromiso dentro de la empresa.

La experiencia demuestra que la remuneración es un factor esencial, a menudo determinante, en las decisiones personales de incorporación a una empresa y abandono de la misma. A menudo esta influencia es de tal magnitud que no puede ser contrarrestada por otros factores (Osorio, 2016, p. 87).

Siendo allí donde ingresa la motivación y recompensa a jugar un factor determinante en el empleado para este caso Gan y Triginé (2006) nos indican que la “motivación alude a dos palabras claves:

- a) Motivos o energía interna que nos impele a una determinada acción.
- b) Motor o aquello que nos mueve al logro de una finalidad” (p. 240).

Adicional a lo que nos refieren estos autores, Cardona y García-Lombardía (2007) complementan el argumento indicando que existen diferentes tipos de motivación.

La motivación extrínseca (básicamente, el salario) y la intrínseca (el propio desarrollo profesional) pero, además, aparece un tercer tipo de motivación: la trascendente. Este tipo de motivación se refiere a la satisfacción que el empleado siente por el hecho de contribuir con su desempeño al logro de la misión y los objetivos de la empresa (p. 24).

(Koontz y Weihrich citado en Moreno, Chang y Romero, 2018) afirman que las sensaciones de satisfacción y agrado en el quehacer diario se logran a través de la motivación, un término aplicable a impulsos, anhelos, deseos y necesidades que los administradores de una organización pretenderán suplir en sus empleados; razón por la cual se tendrá como resultado la garantía de un desempeño adecuado en la labor, respondiendo con las metas y exigencias establecidas.

Las personas tienen motivación para diferentes cosas, unas en relación con el trabajo y otras en relación con otras actividades; también podremos encontrar personas con motivaciones compartidas que, si bien tienen motivaciones por temas extralaborales, poseen un adecuado caudal de motivación en su trabajo (Alles, 2010, p. 30).

Si se le brinda al empleado motivación y satisfacción en su quehacer este a su vez va empezar a retribuir a la compañía trabajando con pasión, teniendo sentido de pertenencia y buscando dar siempre lo mejor de sí para trabajar con calidad “los nuevos métodos de remuneración precisan de la remuneración variable para incrementar los resultados, la creatividad, la innovación, el espíritu emprendedor y la iniciativa” (Chiavenato, 2009, p. 341).

Motivación-higiene Herzberg.

Manso (2002) afirma que “La teoría de la motivación-higiene permite a Herzberg presentar al mundo empresarial dos revolucionarias ideas. La primera de ellas, que, siendo la satisfacción y la insatisfacción laboral dos dimensiones distintas e independientes, las estrategias motivacionales que se habían venido empleando, tales como mejorar las relaciones humanas, aumentar los incentivos salariales, y establecer condiciones adecuadas

de trabajo, eran incorrectas; tales elementos no generan una mayor motivación, cuando mucho sólo actúan previniendo o eliminando la insatisfacción.” (p. 83).

La teoría de la motivación- higiene hace una gran revolución en las organizaciones de hoy, debido a su exposición a través de estas ideas que son fundamentales a la hora de motivar y satisfacer al colaborador en su puesto de trabajo, la primera hace énfasis en las estrategias motivacionales que se han venido empleando en el contexto actual, tales estrategias no han tenido un efecto positivo para satisfacer a los colaboradores.

Manso (2002) sostiene que “La segunda idea fue sostener que el sólo aumento de los salarios, sin que la gerencia se preocupara de las condiciones en que se realizan las tareas, no sirven para motivar” (p. 83).

La segunda plantea el sostenimiento y aumento del salario económico, como un factor trascendente en los colaboradores, sin embargo, el salario económico ya no hace parte de un satisfactor para el personal, hoy en día la motivación se construye a través de la participación, el reconocimiento, las estrategias de empleabilidad, entre ellas el teletrabajo o trabajo en casa, los horarios flexibles y los espacios recreativos para los colaboradores y sus familias.

Salario emocional.

De acuerdo con (Eva Rimbau Gilabert citado de Callejo, 2016) “El salario emocional abarca muchas acciones y variadas: desde las posibilidades de conciliación, como puede ser un horario flexible, hasta diferentes formas de reconocimiento profesional y otras opciones de desarrollo” el salario emocional viene siendo un gran estímulo para los colaboradores que operan en las organizaciones, ya que se identifica como una retribución

no económica que ofrece la compañía para tener a todos sus colaboradores satisfechos en su ámbito laboral, y las tareas se realicen de acuerdo a los objetivos establecidos por la organizaciones.

De acuerdo con Chang, McDonald y Burton (2010 citado en Soler-Blanch, 2015) el salario emocional se establece de la siguiente forma.

Todo trabajador recibe una compensación económica por el hecho de formar parte de la empresa y desarrollar las tareas por la que ha sido contratado (RDL 1/1995, de 24 de marzo). El salario emocional nace a partir de esta normativa, pero con la filosofía de que el mero aumento económico no es suficiente y se debe ir más allá para mejorar las sensaciones positivas del trabajador, su implicación en la empresa y el equilibrio de su vida personal y profesional. Por ello, los autores que defienden esta idea consideran que la empresa debe innovar en sistemas y procedimientos que sean valor añadido para el trabajador.(p. 22)

El salario emocional con el transcurrir del tiempo ha venido en constante innovación para generar un gran impacto a los colaboradores, las múltiples estrategias que desarrolla el salario emocional son: los horarios flexibles, trabajo en casa o teletrabajo, participación de los colaboradores a través de capacitaciones en su puesto de trabajo, los espacios recreativos para el personal y sus familias, ya que estas dinámicas permiten un equilibrio entre la vida personal y profesional que tiene cada colaborador en la organización, como éste aporta su confianza a dicha organización para su bienestar.

Adicionalmente (Eva Rimbau Gilabert citado de Callejo, 2016) “El salario emocional es una manera más glamurosa de llamar a lo que clásicamente se ha denominado

recompensas no financieras”, de acuerdo a lo mencionado con las líneas anteriores, el salario emocional es una estrategia que gestionan las organizaciones, para que sus colaboradores logren tener diferentes incentivos que un salario económico no puede ofrecer.

Los incentivos acreedores al salario emocional son los horarios flexibles, donde el colaborador puede laborar cómodamente y estar con su familia, hasta el crecimiento profesional donde las organizaciones ofrecen múltiples especializaciones a los colaboradores que han obtenido un buen rendimiento, estas razones van a permitir el crecimiento tanto personal y familiar debido a los incentivos ofrecidos.

“Todas aquellas prestaciones extralegales así como los programas de bienestar que implementan las empresas le apuntan al salario emocional y su objetivo es mantener motivados y altamente productivos a sus trabajadores” (Llano-Restrepo, 2014, p. 64). Las organizaciones apuntan por medio del salario emocional a mantener a sus colaboradores motivados y activos, de esta forma generando una alta producción en sus puestos de trabajo.

Si bien es un trabajo desarrollado e implementado por el área de bienestar laboral, también resulta siendo un trabajo interdisciplinario para la consecución de metas.

La importancia desde la alta gerencia para crear un plan de incentivos acorde a las necesidades de la organización que pueda disminuir costos y a la vez aumentar la productividad de la misma, partiendo desde la motivación del talento humano como base de una organización. (Ministerio de Salud, 2016, p. 5).

Siendo así un trabajo en conjunto personas trabajando no solo para producir sino también trabajando en pro de personas y reconociendo la importancia con la que cuenta cada integrante de la organización desde el lado humano y el lado operativo.

El salario emocional tiene una meta “su fin no es otro que aportar para que los trabajadores puedan construir una vida más saludable, productiva y significativa, y lograr así un balance entre la vida laboral y la personal” (González, 2017, p. 80), el salario emocional en las organizaciones permite a los colaboradores construir hábitos saludables y productivos entre la vida personal y laboral, la cual genera una mejora debido a que el salario económico no brinda ciertos estímulos los cuales los colaboradores buscan para estar motivados y satisfechos.

Siendo así un trabajo en conjunto personas trabajando no solo para producir sino también trabajando en pro de personas y reconociendo la importancia con la que cuenta cada integrante de la organización desde el lado humano y el lado operativo.

El salario emocional tiene una meta “su fin no es otro que aportar para que los trabajadores puedan construir una vida más saludable, productiva y significativa, y lograr así un balance entre la vida laboral y la personal” (González, 2017, p. 80), el salario emocional en las organizaciones permite a los colaboradores construir hábitos saludables y productivos entre la vida personal y laboral, la cual genera una mejora debido a que el salario económico no brinda ciertos estímulos los cuales los colaboradores buscan para estar motivados y satisfechos.

Las organizaciones actualmente se interesan por cuidar de la salud física y mental de sus colaboradores a través de espacios amigables a la hora de laborar y teniendo en consideración incentivos, como la flexibilidad de los horarios, permisos, beneficios para sí mismo y su familia que puede utilizar el empleado considerando su interés personal.

En las organizaciones existen diferentes generaciones y personalidades las cuales ingresan a operar, como se puede manifestar el salario emocional es por esto que “ya no es suficiente con evaluar el salario o el puesto jerárquico sino también las posibilidades de iniciativa, de participación, el sentimiento de utilidad, que, en definitiva, se derivan de aspectos intrínsecos, de percepciones individuales” (Bòria, Crespi, y Mascarilla, 2012, p. 10).

Cada colaborador lo motiva algo diferente y la organización tendrá como tarea la identificación de las variables a trabajar “las personas pueden estar satisfechas con su trabajo debido a unos factores concretos y no a otros; del mismo modo, los mismos aspectos que causan satisfacción a unos empleados pueden generar infelicidad en otros” (Bòria Reverter et al, 2012, p. 10).

Adicionalmente y, dentro del marco de lo que la OMS ha definido como salud laboral, se analiza la conveniencia de los horarios de trabajo flexibles en el ámbito personal, organizacional, familiar y social. Se concluye con el abordaje de la flexibilidad laboral como factor del salario emocional y se ilustra con ejemplos y modelos, los efectos positivos que las jornadas flexibles han demostrado tanto en productividad como en bienestar (Llano-Restrepo, 2014, p. 34).

La OMS reconoce el salario emocional como una estrategia para flexibilizar los horarios de trabajo de los colaboradores de la organización, sin embargo, en el área de bienestar laboral de una compañía se estudian más estrategias para mantener al colaborador motivado en su ámbito de trabajo; las estrategias que se contemplan en la organización van desde incentivos como el crecimiento personal en la misma compañía, a través de especialización, como el acompañamiento a las familias de los colaboradores con eventos recreativos, donde el empleado se sienta identificado con la marca de la compañía, estas estrategias se van a reflejar en la productividad y el bienestar de cada colaborador.

Es significativo reconocer como el salario emocional es un elemento que se sugiere a toda organización gestionar a través de múltiples estrategias, para no generar pérdidas trascendentales que puede simbolizar en una pérdida económica asimilada a la rotación de personal, por la insatisfacción e inclusive a la deserción laboral, de acuerdo con Cusi D.F. citado de (Jerez y Salazar, 2019).

La salud física y psicológica puede ser perjudicada por el propio trabajo, por el medio o por las condiciones del lugar, (físico o psíquico) y por los instrumentos de tipo material que en el existen. Si al empleado lo consideramos como un ser humano y no como un mero factor de producción, dicho empleado estará sometido a las satisfacciones de padecimientos propios de su lugar de trabajo; así pues, su bienestar y salud dependerá tanto de su lugar de trabajo como del bienestar de las personas más próximas que desempeñan la actividad laboral conjuntamente con él (p. 12).

El salario emocional es una parte fundamental de la salud tanto física como mental, ya que se quiere establecer parámetros de seguridad en cuanto a prevención de enfermedades laborales y mejorar la motivación de los colaboradores.

El mundo laboral avanza y con él deben avanzar las empresas si desean perdurar y consolidarse, debido a esto Bòria Reverter et al (2012) nos habla que “las organizaciones, a la luz de los datos arrojados por la investigación, cada vez están más concienciadas con la importancia de disponer de empleados satisfechos con su trabajo y con la organización” (p. 10).

Los elementos que pretende establecer las organizaciones por medio del salario emocional para mantener a sus colaboradores condicionados a la consecución de las metas que requieren las compañías, van desde los incentivos que se han mencionado en líneas anteriores, bonos y prestaciones que se ven como un elemento adicional.

Actualmente las compañías buscan constantemente cómo mantener motivados a los colaboradores por lo que les otorgan incentivos como: días en familia diferentes a las vacaciones, teletrabajo, afiliaciones a medicina prepagada, seguros de vida, desarrollo de carreras profesionales, horarios flexibles, entre otros. Esto busca mejorar la imagen que tiene cada colaborador sobre el ambiente laboral y satisfacer necesidades personales, profesionales, familiares y así no perder a aquellos trabajadores que son importantes para el funcionamiento de las compañías (Camacho-Sánchez, 2018, p. 3).

Los incentivos que ofrecen las organizaciones para tener a sus colaboradores motivados y satisfechos en sus puestos de trabajo, son elementos adicionales para cumplir

con las metas y los objetivos de las compañías, dichos incentivos van desde lo económico hasta lo emocional. Por ejemplo, los horarios flexibles, el teletrabajo, bonos, espacios recreativos para la familia, etc.

Chiavenato (2009 citado en Camacho-Sánchez, 2018) “La remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización y pueden ser directas cuando el empleado recibe salarios, bonos, premios y comisiones o indirectas cuando depende de las cláusulas de contrato o planes que ofrezca la organización”(p. 5)

La remuneración económica ha sido la fuente de salario que más se ha utilizado por décadas, ya que se ha visto al colaborador como un objeto de rendimiento el cual debe de trabajar constantemente para cumplir con las metas de la organización, actualmente esta versión se ha reinventado con el salario emocional.

Adicionalmente Chiavenato (2009 citado en Camacho-Sánchez, 2018).

Incluye el paquete total de beneficios que la organización ofrece a sus miembros, así como los mecanismos y procedimientos que utiliza para repartir esas prestaciones. No solo incluye los salarios, vacaciones, los premios, las promociones a puestos, sino también otras recompensas menos visibles, como la seguridad de empleo, las transferencias laterales a puestos más desafiantes o que lleven a un crecimiento, a un desarrollo adicional y a diversas formas de reconocimiento por un excelente desempeño (p. 6).

Teniendo en cuenta los elementos que pretende desarrollar el salario emocional, las prestaciones vienen siendo un factor importante, las cuales se establecen de manera

obligatoria ya que está determinada por la ley cumplir con este elemento para no afrontar sanciones legales, que pueden repercutir en el nombre de la organización, dichas prestaciones van desde la prima, el pago de vacaciones etc; además se establecen cuando el colaborador va iniciar contrato con la organización.

Si se empieza a pensar al empleado sin importar su cargo o nivel jerárquico como parte esencial de la compañía, es cuando se toman las mejores decisiones en pro del empleado que comienzan a permear a la compañía “las decisiones correctas tienden a tener efectos positivos, más en el corto plazo, y se reflejan en una mejor actitud de los trabajadores y en un incremento en la productividad” (Quintanilla, 2018, p. 12). Al momento de tomar decisiones se debe de pensar en todo el equipo de trabajo, cómo afectará esto al empleado, a la organización, al grupo o grupos de trabajo pensando en pros y contras de las decisiones tomadas.

“La negociación colectiva provee a las empresas un mecanismo para regular los temas laborales y económicos en el lugar de trabajo” (Casale y Sivananthiran, 2011, p. 31). Siendo el trabajo en equipo una negociación constante entre los integrantes de una empresa, negociación y conocimiento para brindar un salario emocional que cumpla las expectativas y requerimientos de los empleados.

“Ahora existe un conjunto de pruebas que demuestran que la negociación colectiva puede aumentar el rendimiento de las empresas, y que aquéllas que tienen mayor grado de participación, superan el rendimiento de otras” (Casale y Sivananthiran, 2011, p. 31). Lo cual nos indica que el llegar a tener una buena sinergia y escucha con los colaboradores empieza a tener resultados frente a la productividad.

“Cuando no se monitorea la calidad de la comunicación entre los trabajadores y la administración, es posible que se vayan acumulando resentimientos y malos entendidos que culminarán en un conflicto” (Quintanilla, 2018, p. 12). Por esto dentro de una organización es importante en todo momento contar con la opinión de los trabajadores, escucharlos y tenerlos en cuenta así se sentirán importantes y se podrán evitar cualquier tipo de inconveniente sea a mediano o largo plazo reduciendo rotación o ausentismo por no sentirse satisfechos en sus lugares de trabajo o directamente con la compañía.

Cuando una organización empieza a desarrollar un sistema de remuneración adicional al salario económico, es importante que cuente con una visión estratégica de que se busca por medio de ese salario según Milkovich y Boudreau (s.f citado en Chiavenato, 2009)

El sistema de remuneración se debe diseñar de modo que cumpla con varios objetivos:

1. Atraer talentos a la organización y retenerlos.
2. Motivar y conseguir la participación y el compromiso del personal.
3. Aumentar la productividad y la calidad del trabajo.
4. Controlar los costos laborales.
5. Brindar un trato justo y equitativo a las personas.
6. Cumplir con las leyes laborales.
7. Ayudar a la consecución de los objetivos organizacionales.

8. Brindar un ambiente amigable que impulse el trabajo (p. 292).

Las remuneraciones traen a las organizaciones diferentes ventajas que se observan reflejadas en distintos ámbitos al interior de ella.

Expandiendo los objetivos que establece el sistema de remuneración, que son determinantes para que los colaboradores estén satisfechos y cumplan con las metas que están en ejecución por la organización.

La calidad laboral, “conditio sine qua non” para la atracción y retención del talento; pero siendo la calidad laboral una condición necesaria, ya no es suficiente en los sectores e industrias de alto rendimiento, en los que ya no discrimina positivamente porque lo que determina la elección de una organización para trabajar está cada vez más relacionado con factores más intangibles como la reputación de la compañía (Villafañe, 2017, p. 1161).

La calidad laboral que brinda la compañía para sus colaboradores, permite a través del salario emocional ofrecer incentivos acordes para los tipos de generaciones que operan en la estructura, siendo este un elemento que permite la atracción de futuros empleados que tienen el interés de trabajar para la organización y la retención del talento por medio de especialización, horarios flexibles, teletrabajo, espacios recreativos tanto para los empleados como para sus familias.

Implementando estas múltiples estrategias se va lograr motivar y satisfacer las necesidades que tienen los colaboradores que a veces un salario económico no cubre, el empleado se va sentir cómodo en su ambiente de trabajo cumpliendo con los objetivos de la organización.

Aumentar la productividad y la calidad de trabajo en las organizaciones es otro elemento que pretende fundamentar el salario emocional dicha productividad va entrelazada con el ambiente de trabajo en el que se encuentra el colaborador, la calidad de trabajo se implementa por medio de espacios que motiven por ejemplo, el teletrabajo “en otras palabras, el modelo de teletrabajo permite pensar relaciones laborales fundamentadas en las perspectivas, intereses y experiencias de los actores, y que permiten la articulación de productividad y calidad de vida laboral” (Higuera-López, 2013, p. 89).

Incorporando estas estrategias en las organizaciones, permitir mejorar las satisfacciones de los colaboradores y reducir costos laborales “específicamente, se plantea que uno de los obstáculos más fuertes está dado por los altos costos laborales” (Rozo, 2008, p. 77); debido a la amplia insatisfacción laboral, la rotación del personal y la deserción laboral, en la que se encuentran los miembros de la compañía.

El trato justo y equitativo es otro elemento que se fundamenta en los colaboradores a través de su rendimiento cuando operan en la organización, lo justo y equitativo parte en brindar espacios de crecimiento profesional y personal, al personal que se destaca en la compañía por su comportamiento adaptativo en su puesto de trabajo; se logra dar equivalencia cuando se da a las personas lo que realmente merece, en este caso por medio del salario emocional a estos colaboradores se pretenden potenciar por medio de beneficios que permitan aumentar su satisfacción en el puesto de trabajo.

Las leyes laborales son un elemento que permite equilibrar el poder de negociación entre los empleadores y los colaboradores que operan en la organización, este elemento se ve fundamentado en los sindicatos, además se ve permeado por las leyes gubernamentales

para operar en cada región, si dichas leyes no se gestionan en la compañía se generan sanciones legales que son perjudiciales y pueden repercutir en pérdidas económicas.

Cumplir con estos lineamientos permite tener la compañía estable con los estatus legales, colaboradores satisfechos porque se gestionan los compromisos que tiene la organización con ellos mismos a través de múltiples estrategias como los sindicatos escuchando las necesidades que padece el sector laboral.

Otros elementos que se destacan son el cumplimiento de los objetivos que establece la organización, y el ambiente de trabajo amigable para los colaboradores que operan en la compañía, “la empresa debe asegurar el bienestar de sus empleados y crear un ambiente laboral de apertura que los ayude a equilibrar sus necesidades familiares con su desempeño profesional” (Debelijuh y Jáuregui, 2004, p. 95).

De acuerdo con estos dos elementos que se potencian en el salario emocional, al implementar espacios recreativos donde los colaboradores y sus familias puedan interactuar entre ellos mismo, reconocer motivos que son comunes que los impulsan a elaborar; con estos espacios se mejora las relaciones interpersonales donde los empleados operen en un ambiente de trabajo amigable y estén en pro de alcanzar los objetivos de la organización.

Marco legal

El Decreto 1072 de 2015, en el que se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo en el cual se regulan las políticas públicas gubernamentales para los colaboradores que operan en las organizaciones establecidas en el territorio nacional, además se recopilan las leyes establecidas en otros decretos desarrollados en Colombia; para hablar de ellas y de los puntos que se pueden tener en cuenta a la hora de aplicar

estrategias en las organizaciones frente a salarios emocionales se tendrán en cuenta diferentes artículos de la presente ley

De acuerdo con el Libro 1, Parte 1 y el Título 1 Cabeza del Sector el Ministerio del trabajo es la cabeza del sector del trabajo, siendo este quien “fomenta políticas y estrategias para la generación de empleo estable, la formalización laboral, la protección a los desempleados, la formación de los trabajadores, la movilidad laboral, las pensiones y otras prestaciones” (Decreto Ley 4108 de 2011, art. 1).

El objetivo del Ministerio del trabajo es promover y reprogramar las políticas públicas, planes y programas para los colaboradores que operan tanto en las organizaciones como de forma independiente, el Ministerio de trabajo a través de estas múltiples leyes garantiza los derechos y cuando estos son vulnerados las organizaciones acarrea sanciones legales económicas.

De acuerdo con las leyes establecidas en el Decreto 1072 de 2015 el salario emocional en las organizaciones se ejemplifica por medio de acciones como actividades recreativas, culturales o de capacitación dentro de las jornadas de trabajo; teletrabajo, generalidades del sistema de compensación y las cajas de compensación familiar.

Las actividades recreativas, culturales o de capacitación dentro de las jornadas de trabajo desarrollada en el capítulo 2, sección 3, establece la acumulación de horas para actividades recreativas, culturales o capacitación; los empleadores deben de cumplir con los lineamientos impuestos en el artículo 21 de la ley 50 de 1990, el cual indica que las empresas que cuenten con más de 50 colaboradores y que laboren 48 horas a la semana, los colaboradores tienen derecho a tener dos horas semanales para realizar actividades

recreativas, las cuales permiten la interacción con las demás personas que operan en la compañía.

En el Artículo 2.2.1.2.3.2. nos hablan acerca de unas pautas que debe de tener los “programas recreativos, culturales o de capacitación. El empleador elaborará los programas que deban realizar para cumplir con lo previsto en el artículo 21 de la Ley 50 de 1990” (Decreto 1127 de 1991, art. 3). Los programas son gestionados por el empleador a través del área de bienestar laboral, donde se desarrollan programaciones recreativas, culturales, deportivas o de capacitación; con tal de mantener a los colaboradores motivados y satisfechos al brindar estos espacios que son de integración con todas las personas que operan en la organización.

Adicionalmente en esta sección se articula la obligación de asistir las actividades programadas por la organización, y se deben de ejecutar los programas recreativos “a través del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, las Cajas de Compensación Familiar, centros culturales, de estudio y en general, de instituciones que presten el respectivo servicio” (Decreto 1127 de 1991, art. 6).

El teletrabajo desarrollado en el capítulo 5 del Decreto 1072 de 2015, es uno de los elementos que desarrolla el salario emocional en los colaboradores que operan en las organizaciones para implementar espacios tanto familiares como recreativos a los empleados que operan bajo esta modalidad. Según el Decreto 884 de 2012

El teletrabajador es la persona que en el marco de la relación laboral dependiente, utiliza las tecnologías de la información y comunicación como

medio o fin para realizar su actividad laboral fuera del local del empleador, en cualquiera de las formas definidas por la ley (art. 2).

Los colaboradores que operan bajo esta modalidad se les efectúa un contrato de trabajo de relación laboral dependiente, en el cual se desarrollan las acciones de la organización en un marco tecnológico, el empleado recibe su remuneración de acuerdo a las actividades que esté ejerciendo para la compañía, es importante a la hora de firmar contrato la presencia física del colaborador que va operar en la organización.

Por otro lado, realiza una aclaración en el Artículo 2.2.1.5.4. hacia los empleados sin importar cual sea su forma de trabajo “Igualdad de trato. El empleador debe promover la igualdad de trato en cuanto a remuneración, capacitación, formación, acceso a mejores oportunidades laborales y demás derechos fundamentales laborales, entre teletrabajadores y demás trabajadores de la empresa privada o entidad pública” (Decreto 884 de 2012, art. 4).

Las organizaciones que tienen colaboradores que operan bajo la modalidad del teletrabajo se les debe de garantizar los mismos derechos que tienen los empleados que operan de manera presencial en la compañía, a través de los incentivos que suministra el salario emocional para mantener las personas motivadas y satisfechas en su puesto de trabajo sea desde la casa o en la organización la meta por medio de los incentivos como espacios recreativos, bonos o prestaciones legales, es tener al colaborador contento con la compañía siendo un embajador más de la marca empresarial.

Las generalidades sobre el sistema de compensación desarrollado en el Capítulo 9 Sección 1 del Decreto 1072 de 2015, todas las organizaciones que operan en el territorio nacional tienen como objeto desarrollar un sistema de compensación adecuado para todos los colaboradores, donde se centran en corregir los riesgos en el Sistema General de

Riesgos Laborales y las consecuencias financieras, logrando una buena administración del sistema de compensación va permitir adoptar medidas para prevenir y mitigar la concentración de riesgos laborales en dicho sistema.

Artículo 2.2.4.9.1.2. Obligatoriedad de afiliación. Las Administradoras de Riesgos Laborales están en la obligación de aceptar las afiliaciones de todos los empleadores y sus trabajadores y de los trabajadores independientes, de conformidad con lo previsto en la Ley 1562 de 2012, sin sujeción a la clase de riesgo o actividad económica que desarrollen (Artículo incluido por el Decreto 2509 de 2015, art. 1).

Es importante resaltar en el artículo como las administradoras de riesgos laborales por ley deben de aceptar a todos los colaboradores de las organizaciones y empleados independientes y garantizar los derechos de todas las personas al pertenecer a un sistema general de riesgos laborales; a pensar que cada compañía desarrolla su propio sistema de compensación que va desde lo económico hasta lo emocional, se debe de afiliar a todos los colaboradores a este sistema administrativo de riesgos laborales.

Para implementar las sostenibilidad del sistema de compensación monetaria de los trabajadores y velar por los derechos de los colaboradores, las Administradoras de Riesgos Laborales “deberán implementar de manera general y única, un mecanismo de compensación económico que impida la selección adversa por clase de riesgo, actividad económica, número de trabajadores o accidentalidad laboral” (Artículo incluido por el Decreto 2509 de 2015, art. 1), con estos mecanismo implementados en las Administradoras de Riesgos Laborales se va velar por la salud física y emocional del empleado que operan en las organizaciones del territorio Colombiano.

Los Beneficios y servicios de las Cajas de Compensación Familiar, se desarrollan en el Capítulo 4 en las secciones 2 y 3 de dicho capítulo, en la sección 2 se expresa la Calidad de beneficiario del subsidio familiar y de las personas a cargo a través de los Artículos 2.2.7.4.2.1, Artículo 2.2.7.4.2.3 y el Artículo 2.2.7.4.2.4.

Para ello se empieza hablando del Artículo 2.2.7.4.2.1. el cual brinda una aclaración en el siguiente tema “subsidijs en especie. Los subsidijs en especie deberán brindarse en forma general e igualdad de condiciones para los beneficiarios” (Decreto 341 de 1988, Art. 54).

Los subsidijs en especie o pagos en especie como se reconocen en las organizaciones hace parta de las estrategias que se derogan en el sistema de compensación, pagar los colaboradores, el salario económico a veces no es satisfactorio y estos pagos o subsidijs en especie corresponden a las necesidades que tiene cada persona, de acuerdo a la ley se deben de gestionar igual para todas las personas que laboren en una compañía o de forma independiente por la Caja de Compensación Familiar.

Artículo 2.2.7.4.2.3. Límite de remuneración. Para efectos del límite de remuneración a que hace referencia el artículo 20 de la ley 21 de 1982, en el caso de trabajadores que prestan sus servicios a más de un empleador, se tendrá en cuenta la suma de los valores recibidos en los distintos empleos. (Decreto 341 de 1988, Art. 58).

Cuando los colaboradores operan como contratistas o cuentan con dos empleos simultáneos, tienen las mismas facultades de recibir su remuneración por ofrecer sus servicios a otros empleadores de manera independiente o dependiente, por ley se debe de

tener en cuenta los valores recibidos en los distintos empleos en las Cajas de Compensaciones donde se encuentra afiliada la persona.

Artículo 2.2.7.4.2.4. Jornada fija diaria. En el evento del artículo 24 de la Ley 21 de 1982, si el trabajador tiene jornada fija diaria, se considerarán como laborados con el mismo número de horas, los días correspondientes a descanso o permiso remunerado de ley, convencional o contractual (Decreto 341 de 1988, Art. 59).

De acuerdo con este artículo los colaboradores deben de laborar como mínimo 96 horas mensuales para acceder al derecho del subsidio familiar en el cual la organización tiene afiliados a sus empleados para tener espacios de recreación y actos culturales donde se tiene en cuenta la familia de todos los empleados; además se debe dar por cumplido las horas de descansos, permisos y remuneración económica establecida por la ley.

Los Beneficios de las Cajas de Compensación Familiar en la Sección 3 hacen referencia a los programas sociales, su campo de aplicación de los programas sociales van desde las obras que organizan las Cajas de Compensación “conforme a los Artículos 62 y 77 de 1982” (Decreto 784 de 1989, Art. 11), que tiene como fundamentación dar los pagos correspondientes acerca del subsidio familiar tanto en servicios o en especie a los afiliados que pertenecen a las organizaciones o que laboran de manera independiente.

Artículo 2.2.7.4.3.2. Objeto de los programas sociales. La organización de programas sociales de las cajas, a través del subsidio en especie y en servicios, tiene por objeto restablecer o aliviar el desequilibrio económico familiar que producen hechos tales como el embarazo, el nacimiento, la

desnutrición, la crianza y educación de los hijos, los problemas de adolescencia, el matrimonio, la enfermedad, la invalidez, la muerte, la orfandad, el abandono y demás causas de desprotección (Decreto 784 de 1989, Art. 13).

Los colaboradores que están afiliados a las Cajas de Compensaciones tienen derecho a los programas sociales tanto para ellos mismos como para sus familias, a través de los beneficios que se ofrecen para alivianar el desequilibrio económico, que trae con ello hechos que son importantes y a la vez vulnerables en los aspectos familiares; por esta razón esta ley articula los programas sociales como un ofrecimiento de bienes a través de subsidios en especie y servicios para el bienestar de todas las personas pertenecientes a una organización o para las persona que trabaja independiente.

Por otro lado, se puede brindar un incentivo adicional a los empleados facilitándoles procesos educativos con los cuales ampliarán sus conocimientos y podrán participar en procesos internos de promoción de cargo para ello el decreto número 1072 de 2015 en el título 3, parte 2, título 1, nos recopila en el Artículo 1.2.1.1. información sobre el Sena

El Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, es un establecimiento público del orden nacional con personería jurídica, patrimonio propio e independiente, y autonomía administrativa, adscrito al Ministerio del Trabajo. Está encargado de cumplir la función que corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos; ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que

contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país. (Ley 119 de 1994, art. 1).

Para lo cual las empresas pueden crear convenios con dicha institución para capacitar a sus trabajadores en áreas específicas que servirán de apoyo en la organización, donde se vean falencias y mantener actualizado a su personal.

Un aporte adicional es el que pueden realizar las cajas de compensación familiar para ello el mismo decreto nos habla en el título 7 capítulo 4 sección 4 “Artículo 2.2.7.4.4.10. Los programas de educación. Los programas de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano que adelanten las cajas de compensación familiar” con los cuales se puede realizar un aporte mayor al empleado y la inclusión a su grupo familiar brindando educación, prestando bibliotecas, brindando becas o cursos gratuitos, y se obtiene como un beneficio a la persona al estar afiliada a la caja de compensación establecida por la empresa.

En el “Artículo 2.2.7.4.4.11. Los programas sociales de vivienda. Los programas sociales de vivienda que organicen las cajas de compensación familiar para sus afiliados” las personas que se encuentren afiliadas a las cajas de compensación tendrán unos beneficios al momento de la búsqueda de vivienda, en el manejo de condiciones, otorgación de créditos los cuales podrán ser descontados directamente por nómina.

Si bien las vacaciones son algo determinado por ley que el trabajador obtiene por la prestación de sus servicios a una organización, la organización puede ayudar a fomentar el disfrute de las vacaciones en el Artículo 2.2.7.4.4.14. nos habla acerca de los “programas especiales de vacaciones. Las cajas de compensación familiar podrán convenir con los empleadores o trabajadores afiliados la realización de programas especiales de vacaciones

para estos y sus familias” para lo cual el empleado podrá contar con mayores beneficios en la programación de sus vacaciones a distintos destinos, manejando créditos o descuentos por nómina, paquetes vacacionales entre otros.

Fase del Hacer.

Justificación

De acuerdo con el diagnóstico inicial “análisis DOFA de Cemex Latam Holdings”, la debilidad de mayor prioridad para la organización, es mejorar la oferta de valor a sus colaboradores, para subsanar esta debilidad, se consideró importante reforzar el sistema de compensación a través del salario emocional basándose en un plan estratégico organizacional para los colaboradores de las áreas administrativas y operativas de la compañía.

Para mejorar el salario se consideró importante tener en cuenta los cambios generacionales y estilos de personalidad debido a que cada empleado presenta un interés diferente, reconocer estos intereses permitirá la participación activa del personal para establecer unos beneficios no económicos.

Las nuevas generaciones buscan establecerse en empresas que impulsen su desarrollo personal y profesional, por lo que un salario económico alto no garantiza su permanencia dentro de una compañía ni un óptimo desempeño en su trabajo, si llegan a sentirse insatisfechos con el ambiente laboral o las oportunidades de crecimiento (Petit, 2019, p. 5).

Cada generación se reinventa obteniendo intereses diferentes, se propuso a Cemex Latam Holdings reconocer estos intereses para hacer frente a dicha debilidad; mejorar las estrategias para contribuir a un salario emocional más eficiente con los empleados, lo cual permite desarrollar un plan estratégico de compensación en la organización, donde se cuente con los beneficios que motivan y satisfacen al personal con respecto al acompañamiento que está ofreciendo la compañía actualmente.

Las Estrategias de incentivos y recompensas son soluciones orientadas a atender las crecientes necesidades de las organizaciones para lograr mejorar los resultados en cuanto a niveles de compromiso, productividad, eficiencia, y desempeño de sus empleados. Estos programas consisten en una combinación de procesos, herramientas tecnológicas y prácticas destinadas a premiar el desempeño sobresaliente ya sea por el logro de buenos resultados o de conductas deseadas (Ministerio de Salud, 2016, p. 39).

Cemex Latam Holdings al empezar a implementar el plan estratégico organizacional con los beneficios propuestos por los mismos colaboradores, puede ser una de las organizaciones del territorio nacional colombiano que brinde adicionalmente a un salario económico un salario emocional, donde se reconozca el valor hacia el colaborador y este un compromiso por la organización.

Objetivo general

Diseñar un sistema de compensación laboral con el propósito de mejorar el salario emocional en los empleados/colaboradores administrativos y operativos de Cemex Latam Holdings Colombia en el año 2020.

Objetivos específicos

- Conocer los intereses de los colaboradores de las áreas administrativas y operativas, asociados al salario emocional.
- Diseñar un programa de desarrollo profesional dirigido a 1000 administrativos y 2000 colaboradores operativos, que hacen parte de la organización.

- Ampliar las estrategias de beneficios intralaborales y extralaborales que favorezcan al 100% de los colaboradores administrativos y operativos con sus familias.

Metodología

El presente estudio se fundamentó a partir del paradigma cualitativo “en sentido amplio, puede definirse [...] como la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (Quecedo y Castaño, 2002, p. 7), este enfoque permite analizar el problema a través de encuestas, relatos e inclusive en la observación directa de las conductas de la población, en este caso la experiencia escrita por el grupo de investigadores que se efectuó en la intervención de la organización Cemex Latam Holding.

“La investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto.” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 358).

Entre los múltiples métodos cualitativos se encontró la sistematización de experiencia de práctica mediante la cual “se pretende explicitar, organizar y, por tanto, hacer comunicables, los saberes adquiridos en la experiencia, convirtiéndolos, por consiguiente, en conocimientos producto de una reflexión crítica sobre la práctica” (Barnechea y Morgan, 2010, p. 101). Adicionalmente la sistematización de experiencia gravita en procesos sociales como “un sentido más amplio, referido no sólo a datos o informaciones que se recogen y ordenan, sino a obtener aprendizajes críticos de nuestras experiencias. Por eso, no decimos sólo “sistematización”, sino “sistematización de experiencias” (Jara, p. 3).

La sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido en ellas: los diversos factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo. La Sistematización de Experiencias produce conocimientos y aprendizajes significativos que posibilitan apropiarse de los sentidos de las experiencias, comprenderlas teóricamente y orientarlas hacia el futuro con una perspectiva transformadora (Jara, p. 4).

La sistematización de experiencia se consideró una obtención de aprendizaje con los eventos incursionados en el campo investigativo, el cual permitió hacer aportaciones críticas y cuestionar la experiencia.

Se actuó en consonancia con dicho método para desplegar las etapas que hacen parte de la sistematización de la experiencia.

Etapas 1. Planificación del proceso:

El grupo de investigadores, se reunieron para recolectar información contribuyente para la elaboración de un proyecto basado en una problemática de la empresa Cemex Latam Holdings, dicho equipo pudo estudiar sobre aspectos y conocer a profundidad su historia, misión, visión, estructura organizacional, para posteriormente realizar un análisis DOFA.

Dicho ejercicio del análisis DOFA, llevó al equipo a su análisis para poder tomar la decisión de cuál es la problemática que necesita sobrellevar la empresa, para posteriormente realizar un plan de acción; el cual hizo referencia al salario emocional, partiendo desde la misma opinión de los colaboradores de dicha organización.

Etapa 2. Recuperación, análisis e interpretación de la experiencia.

Se recopiló la experiencia del grupo de investigadores, dichas experiencias fueron consignadas en un trabajo de grado, llamado sistematización de prácticas; este documento consignó 4 fases, las cuales son: el ver, juzgar, hacer y la devolución creativa. A partir de las etapas ya anteriormente mencionadas, se extrajeron detalles de las situaciones vividas de las intervenciones y de los datos suministrados de las experiencias, las cuales fueron emitidas por medio de unas bitácoras personales por cada psicólogo en formación; dichas bitácoras, fueron socializadas y analizadas en grupo.

Etapa 3. Comunicación de los aprendizajes.

Para la tercera fase el equipo de investigadores se reunieron y realizaron una recopilación de las experiencias individuales vividas evocando situaciones que cada investigador considero importante tener en cuenta; adicional a ello se acudió a las bitácoras de cada uno para realizar una socialización de lo experimentado, cada investigador brindó su perspectiva de los aprendizajes adquiridos a nivel personal y laboral, las oportunidades de mejora para la compañía, las falencias encontradas e incluso se realizó una reflexión acerca de qué métodos adicionales se podrían haber tenido en cuenta para la obtención de otro tipo de resultados; fue importante a la hora de la socialización entre los investigadores saber acerca del proceso del otro debido a que lo que para uno se pudo haber considerado una fortaleza otro investigador lo pudo relacionar con una debilidad.

Después de los aprendizajes recopilados la investigación fue remitida a un jurado evaluador y socializada por medio de un póster digital.

Tabla 2.

Plan estratégico organizacional

Objetivo General: Diseñar un sistema de compensación laboral con el propósito de mejorar el salario emocional en los empleados/colaboradores administrativos y operativos de Cemex Latam Holdings Colombia en el año 2020

Objetivo específico	Actividad	Responsables	Recursos	Metas	Indicador	Medio de verificación	Cronograma
Conocer los intereses de los colaboradores de las áreas administrativas y operativas, asociados al salario emocional	Actividad 1 Sensibilizar a los trabajadores sobre salario emocional	Melisa Arrubla Diego Hoyos Santiago Echeverri	plataformas de la organización con video presentación de salario emocional al cual concluirá con una evaluación del tema	Realizar capacitaciones digitales para los 3000 colaboradores de áreas administrativas y operativas referentes al salario emocional	(3000*3000)/100=100%	Examen cualitativo del colaborador aprobado con mínimo el 80%, acerca del salario emocional	Del 10 al 18 de Julio
	Actividad 2 Diseño de cuestionario, aplicación y corrección de encuesta piloto	Melisa Arrubla Diego Hoyos Santiago Echeverri	Plataformas digitales	Aplicar una encuesta piloto a 25 colaboradores de la organización	(25*25)/100=100%	Cuestionario cualitativo con observaciones al final de la encuesta	Del 21 al 27 de Julio

Actividad 3 Aplicación de encuestas sobre salario emocional	14 líderes de áreas	Plataforma digital de la organización, usuario y contraseña número de cedula del colaborador	Aplicar la encuesta digital a los 3000 colaboradores de las áreas administrativas y operativas	$(2500*3000)/100=75\%$	Rastreo de asistencia por medio de ingreso del usuario y contraseña	Del 28 julio al 4 agosto
Actividad 4 Recepción de encuestas	Melisa Arrubla Diego Hoyos Santiago o Echeverri	Acta de verificación, de encuestas de los colaboradores de las áreas administrativas y operativas	Recepción de 3000 encuestas en formato de google drive	$(2500*3000)/100=75\%$	Acta de verificación de recepción de encuestas	Del 4 al 8 agosto
Actividad 5 Análisis de encuestas en relación a características de razonabilidad, costo y ejecución inmediata.	Melisa Arrubla Diego Hoyos Santiago o Echeverri	Recursos financieros, para el reconocimiento de las estrategias que son viables para la ejecución	Extraer 3 estrategias del salario emocional que son viables económicamente, para la ejecución inmediata	$(3*3)/100=100\%$	Acta de imposición de las estrategias a ejecutar.	Del 10 al 15 de Agosto

Diseñar un programa de desarrollo profesional dirigido a 1000 administrativos y 2000 colaboradores operativos, que hacen parte de la organización.	<p>Actividad 1</p> <p>Reconocer las universidades e instituciones donde se pueda realizar un convenio con la organización y recibir el aval de la junta directiva</p>	Melisa Arrubla Diego Hoyos Santiago o Echeverri Junta directiva	Recursos tecnológicos, plataformas digitales, correos, cartas, presentación del proyecto a la junta directiva	Explorar 15 universidades e instituciones con las cuales se puedan establecer los convenios	(5*15)/100= 75%	Informe de investigación de las universidades disponibles para este tipo de convenio	Del 10 al 15 de Agosto
	<p>Actividad 2</p> <p>Ejecución de convenio con las universidades e instituciones</p>	Melisa Arrubla Diego Hoyos Santiago o Echeverri universidades e institutos	Recursos financieros para ejecutar los convenios.	Lograr 5 convenios entre la empresa y las instituciones	(5*5)/100=100%	Convenios firmados entre ambas partes	Del 18 al 22 de Agosto

<p>Actividad 3 Planear y ejecutar un stands con las universidades e instituciones que tienen convenio con la organización</p>	<p>Melisa Arrubla Diego Hoyos Santiago o Echeverri universidades instituciones</p>	<p>Recursos materiales, plazoleta principal de la organización, delegados y afiches referente a las instituciones y universidades con sus respectivos programas</p>	<p>Obtener 30 preinscritos para carreras universitarias, técnicas, tecnológicas</p>	<p>$(30 * 3000) / 100 = 9\%$</p>	<p>Informe de la jornada de presentación de los convenios</p>	<p>27 y 28 de Agosto</p>
<p>Actividad 4 Generar becas del 20% para carreras profesionales, técnicas, tecnológicas y diplomados</p>	<p>Melisa Arrubla Diego Hoyos Santiago o Echeverri</p>	<p>Recursos financieros para el reconocimiento de becas del 20% para los colaboradores, condiciones acordadas en cláusula de contrato</p>	<p>Generación de 30 procesos de matrícula</p>	<p>$(30 * 30) / 1000 = 100\%$</p>	<p>Certificado semestral, que conste que el colaborador se encuentra realizando sus respectivos estudios</p>	<p>Del 31 de Agosto hasta el 11 de Septiembre</p>

Ampliar las estrategias de beneficios intralaborales y extralaborales que favorezcan al 100% de los colaboradores administrativos y operativos con sus familias	<p>Actividad 1</p> <p>Socialización y votación de los beneficios intralaborales y extralaborales encontrados en las encuestas realizadas en el 100% de la junta directiva con el fin de ser aprobados.</p>	Melisa Arrubla Diego Hoyos Santiago o Echeverri, Junta directiva	Salón de capacitación, presentación de los beneficios intralaborales y extralaborales	Preinscripción de por lo menos los 2500 colaboradores que realizaron las encuestas	(2500*3000)/100=75%	Acta de aprobación de los beneficios extralaborales e intralaborales	Del 14 hasta el 26 de Septiembre
	<p>Actividad 2</p> <p>Socialización por medio de plataformas digitales a todos los colaboradores de la organización de los beneficios que se van a brindar</p>	Melisa Arrubla Diego Hoyos Santiago o Echeverri	Plataformas digitales correos, plegables con los diferentes beneficios que se van a brindar al colaborador	Dar a conocer a los 3000 colaboradores los beneficios que se van a brindar en la organización	(3000*3000)/100=100%	Plataformas digitales, cartelera, correo electrónico, rastreo de asistencia a través de usuario y contraseña	Del 28 de septiembre hasta el 3 de Octubre

Actividad 3 Entrega personal de cartón de beneficios a los colaboradores operativos y administrativos	Melisa Arrubla Diego Hoyos Santiago Echeverri, Jefe de cada área	Cartón de beneficios, encuesta	Entrega y explicación del cartón de beneficios a 3000 colaboradores	$(3000 * 3000) / 100 = 100\%$	Lista de asistencia y encuesta cualitativa acerca de los beneficios intralaborales y extralaborales	Del 5 al 10 de Octubre
Actividad 4 Ejecución de los beneficios por un periodo de 6 meses	Todos los colaboradores de la compañía	cartón de beneficios de cada colaborador	En el transcurso de los 6 meses hayan disfrutado de un beneficio intralaboral y extralaboral 2000 colaboradores	$(2000 * 3000) / 100 = 60\%$	Lista de asistencia mensual de los beneficios que se han solicitado por área	Desde el 6 de octubre del 2020 hasta el 7 de Abril del 2021

Fuente: Elaboración propia.

Flujograma.

Figura 2. Flujograma del proceso de intervención realizado en Cemex Latam Holdings.

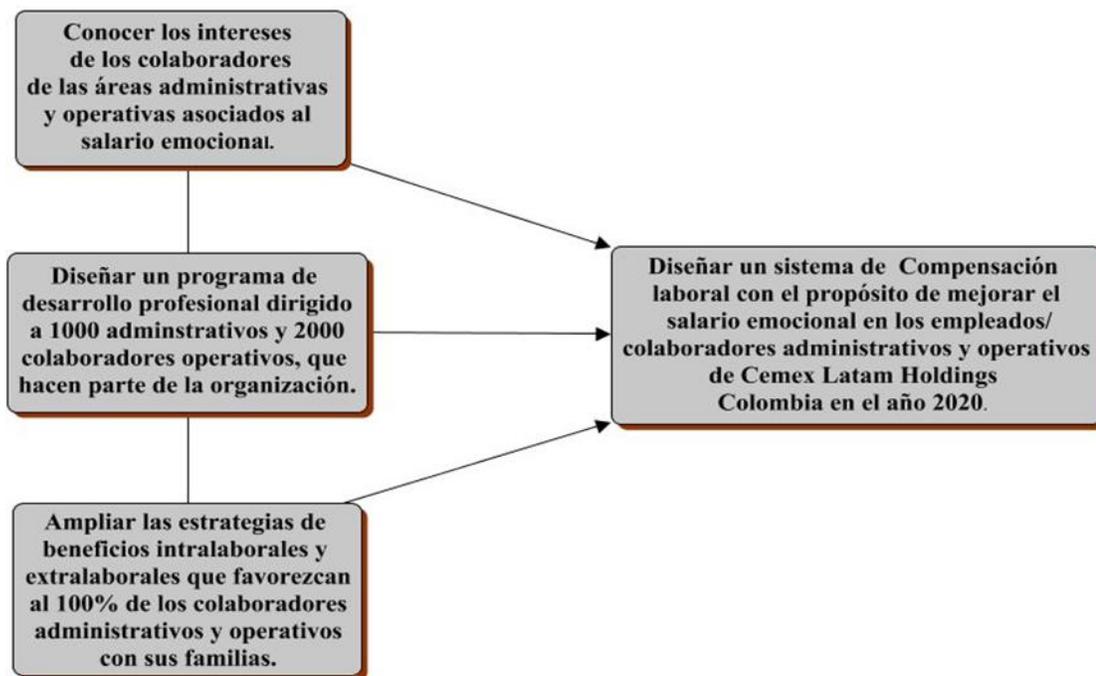


Figura 2. Los indicadores asociados al anterior Flujograma se encuentran detallados en el plan estratégico organizacional.

Devolución Creativa

Partiendo del proyecto de grado que realizó el grupo de investigadores para dar prioridad a la debilidad que afectaba a Cemex Latam Holdings, se puede estimar que el planteamiento teórico partió desde un análisis hipotético. Debido a las inconsistencias que se presentaron en el año por causa de la pandemia del Covid-19, no se logró generar un contacto directo con la organización.

Por esta razón en la devolución creativa el lector podrá dilucidar información desde una introspección de los supuestos vividos en la organización, y a su vez se ilustra la propia experiencia del grupo de investigadores al haber desarrollado el proyecto de grado con las posibles estrategias que pudieron generar cambios significativos para los colaboradores de la organización.

De acuerdo con Juliao (2011 citado en Guevara, 2019) “El investigador/praxeólogo recoge y reflexiona sobre los aprendizajes adquiridos a lo largo de todo el proceso, para conducirlos más allá de la experiencia, al adquirir conciencia de la complejidad del actuar y su proyección futura” (p. 67), en la devolución creativa se ejemplificaron las experiencias del grupo de investigación que realizó un acompañamiento a la organización, con ello adquirieron un aprendizaje que permitió realizar un cuestionamiento sobre la experiencia recogida durante todo el proceso.

Desde la experiencia del grupo de investigación, fue importante hacer un rastreo de los datos plasmados en el informe de sostenibilidad de Cemex Latam Holdings del año 2018 para reconocer la descripción de la organización, de esta forma se logró identificar para el análisis DOFA las debilidades que aquejaba la organización.

En cuanto a lo supuesto vivido en la organización, el grupo de investigadores consideró la importancia de la observación directa de la problemática la cual era “mejorar la oferta de valor a nuestros colaboradores”; debido a esa debilidad, se estaba presentando una insatisfacción laboral en el personal, la cual si no era subsanada en su debido momento podría traer consecuencias futuras a la organización.

Para conocer más acerca de la debilidad que padecía la organización desde la experiencia del grupo de investigadores, se realizó un rastreo teórico acerca de los conceptos que eran importantes en el momento en el cual se realizó la intervención. Dicha teoría hizo referencia a los sistemas de compensación, el salario emocional y las teorías de motivación y satisfacción relacionadas al campo organizacional.

Desde lo supuesto vivido, los conceptos teóricos permitieron al grupo de investigadores reconocer las estrategias acerca del salario emocional que eran necesarias para incentivar los intereses que tenían los colaboradores que hacen parte de la compañía.

De acuerdo a la información obtenida, se realizó la evaluación prospectiva del análisis del cumplimiento de los objetivos, los aciertos, dificultades y barreras del proceso, la reflexión teórica y la conclusión que dejó el proyecto investigativo realizado en Cemex Latam Holdings.

Análisis y cumplimiento de los objetivos

De acuerdo al análisis de cumplimiento de los objetivos implementados en el plan estratégico organizacional para dar solución a la debilidad que se estaba priorizando en el proyecto investigativo, desde la experiencia del grupo de investigadores fue importante indagar desde los conceptos teóricos las posibles estrategias para una serie de objetivos.

En cuanto a lo supuesto vivido en la organización, fue importante contar con la participación de los colaboradores para reconocer los intereses personales acerca de los beneficios que pretenden recibir del salario emocional, y así, de esta forma, establecer una serie de objetivos, debido a que se consideró fundamental identificar por parte de la población las causas para subsanar dicha flaqueza.

En primera instancia se hace significativo mencionar el objetivo general, el cual fue “Diseñar un sistema de compensación laboral con el propósito de mejorar el salario emocional en los empleados/colaboradores operativos y corporativos de Cemex Latam Holdings Colombia en el año 2020”; desde la experiencia del grupo de investigación, fue necesario desplegar una serie de objetivos específicos para lograr que este objetivo máximo cumpliera con las expectativas que se pretendía en el proyecto investigativo.

En lo supuesto vivido en la organización para que el objetivo general obtuviera mayor relevancia, fue importante analizar los objetivos específicos, los cuales pretendían presentar una serie de actividades que se establecieran en el plan estratégico organizacional. De acuerdo a las decisiones de los directivos y el grupo investigativo, se estableció y ejecutó los múltiples beneficios para generar cambios positivos en cuanto a los intereses que presentaba el personal.

En segunda instancia a partir del cumplimiento de los objetivos específicos, desde la experiencia del grupo de investigadores se reconoció hipotéticamente una mayor activación en el personal, debido al fortalecimiento de las actividades que se establecieron en el plan de acción; de acuerdo a lo supuesto vivido, fue importante la participación del personal como se mencionó en líneas anteriores, ya que este proceso permitía que se sintieran

cómplices de los cambios vividos por la organización para mejorar el bienestar del personal.

Los logros de los objetivos planteados por el grupo de investigación desde lo supuesto vivido, favorecieron al fortalecimiento colectivo e individual de los colaboradores de las áreas administrativas y operativas de Cemex Latam Holdings; finalmente, el constante aprendizaje por parte del equipo y la retroalimentación por parte del docente fueron muy importantes para un buen desarrollo de dicho proyecto, el cual atrae un amplio reconocimiento al grupo de investigación acerca de la sistematización de experiencia.

Aciertos, dificultades y barreras en el proceso

Al momento en que se realizó la reflexión crítica para identificar con qué aciertos, dificultades y barreras se contaron en el proceso se presentaron distintas situaciones que fueron importantes tenerlas en cuenta dividiéndose nuevamente en lo supuesto vivido y en lo vivido por el grupo de investigadores.

Aciertos.

Para lo supuesto vivido se describirán a continuación distintas situaciones que se pudieron haber presentado; en primer lugar, los colaboradores tuvieron un acercamiento teórico práctico acerca de los elementos que componían el salario emocional y fueron ellos quienes realizaron la propuesta de que elementos eran los que se debían implementar en el plan estratégico organizacional para luego pasar aprobación de la junta directiva.

En segundo lugar, la encuesta piloto resultó ser muy provechosa debido a que permitió realizar la identificación y corrección de distintas variables que eran importantes tener en cuenta a la hora de aplicar la encuesta sobre salario emocional.

En tercer lugar, la comparación de los resultados de las encuestas frente a temas de costos y ejecución, se observó que muchas de las ideas propuestas por los colaboradores encajaban con lo que se estaba buscando por lo cual no resultó difícil realizar la elección más oportuna.

En cuarto lugar, el acercamiento que se pudo brindar por medio del stand a los colaboradores para que conocieran los nuevos convenios que se estaban ofertando y pudieran realizar su debida inscripción.

En quinto lugar, la acogida y visto bueno que se tuvo por parte de la junta directiva al momento de realizar la propuesta general de salario emocional y la aprobación de los beneficios intralaborales y extralaborales que se iban a brindar.

Ahora bien, los aciertos importantes que se tuvieron en cuenta respecto a la realización del trabajo de grado por parte de los investigadores fueron: el haber realizado una sistematización de práctica en el campo organizacional permitió afianzar los conocimientos de cada investigador ya fuese en temas que tenían un previo conocimiento o por el contrario con nuevos temas a los cuales anteriormente no se les había brindado mayor profundidad.

A pesar de que todo el trabajo propuesto fue desarrollado de manera hipotética, los investigadores al momento de reunirse sintieron satisfacción por la propuesta realizada; al considerar que fue una propuesta viable para la ejecución en la compañía.

La ratificación de que un psicólogo organizacional va mucho más allá de la selección y procedimientos administrativos, como generalmente las personas del común e inclusive otros psicólogos tienen de visión del campo organizacional; para descubrir la

grandeza de este campo se debe estar inmerso en una organización y que esta tenga la intención de mejorar sus propios procesos viendo al psicólogo como un aliado para el mejoramiento de las relaciones laborales que se presentan en las organizaciones; los psicólogos se encuentran por lo general en áreas de selección y bienestar pero desde estas áreas el aporte que se puede realizar a una organización es inmenso en el mejoramiento de estos propios procesos al realizar evaluación por competencias, seguimiento al personal nuevo para posteriormente el desarrollo de un plan carrera, brindar reconocimientos no económicos.

Dificultades.

Para lo supuesto vivido se realizó la identificación en primer lugar el haber realizado la revisión y posterior calificación de los exámenes cualitativos realizados a los trabajadores demoró más tiempo del presupuestado, lo cual hizo que algunas actividades se hubieran corrido del cronograma inicial lo cual generó que algunos exámenes quedaron sin revisión y calificación.

En segundo lugar, el contar con el apoyo de algunos de los líderes resultó ser una difícil tarea, debido a que estas personas indicaron que tenían otras ocupaciones propias de sus cargos a las cuales les debían dar prioridad y el encargarse de que cada colaborador a su cargo realizará una encuesta y luego tabular los resultados les quitaba mucho tiempo.

En tercer lugar, para la recepción de la encuesta se brindó un tiempo establecido el cual no se pudo cumplir y a pesar de haber transcurrido hasta quince días, aún se encontraban llegando encuestas de colaboradores.

En cuarto lugar, realizar la identificación de cuáles universidades estaban en condiciones de realizar un convenio con una compañía y cuáles eran sus requisitos, debido a que se contactaron con distintas universidades y no todas estaban dispuestas a realizar un convenio.

En quinto lugar, no todos los colaboradores estaban prestos a colaborar con las socializaciones y encuestas, se tuvo un porcentaje de aproximadamente el 10% de empleados con los cuales no se pudo realizar ninguna de las dos actividades.

En sexto lugar al momento en que se necesitó reunir a la junta directiva se debió planear con mucho tiempo de anticipación, debido a que tenían diferentes ocupaciones las cuales obligaban que algunas personas no se encontraran en la sede, que tuvieran reuniones y se necesitó a la junta completa para la toma de decisiones y la aprobación.

Si bien se contaron con distintas dificultades desde lo supuesto vivido también se realizó la identificación de las dificultades percibidas por los investigadores se observó que el inferir por medio de un escrito cuáles eran las problemáticas que presentaba la organización, sin conocer nada del contexto en el cual se desenvuelve la organización como es su clima y cultura laboral con lo cual se pudo haber partido de puntos más exactos.

El no haber conocido en detalle la estructura organizacional para por medio de esta haber realizado aliados estratégicos los cuales ayudaran a la identificación, planeación y posterior ejecución del programa.

Barrera.

De lo supuesto vivido por el grupo de investigadores debido al Covid-19 el aforo que se podía presentar en una sala de juntas o auditorio fue mínimo lo cual generó atrasos en la socialización.

En segundo lugar, las personas seleccionadas para asistir a las socializaciones presenciales no lo hacían y las personas que se les realizó la socialización por medios digitales no todos contaban con un celular, tablet o computador para acceder a la información suministrada.

En tercer lugar, no todos los colaboradores iban a la organización constantemente, por lo cual a estas personas para realizarles la entrega del cartón de beneficios se debió esperar o dejarlo en un área específica.

Por otro lado en relación a las barreras que se observó para realizar el trabajo de grado por parte de los investigadores fue que se limitó el aprendizaje experiencial que pudieron haber tenido, al realizar paralelamente la implementación de teoría y ponerla en práctica en la organización, por el otro lado la compañía también dejó de recibir información que pudo haber sido de utilidad para el mejoramiento de sus propios procesos ya fuera por medio del salario emocional o siendo el caso de haberse realizado presencialmente se hubiese detectado otra problemática importante a trabajar

Se consideró como uno de los puntos más importante y el cual se observó como una gran barrera al momento de proponer alternativas el no haber conocido con precisión cuál era el papel que desarrollaba el psicólogo organizacional en esta compañía ya que por medio de la página y del informe integrado no se brindaba información acerca del papel

desarrollado o en qué lugar de la estructura organizacional se encontraba ubicado, debido a esto se restringió mucho el hacer y el proponer de los investigadores al no saber hasta qué punto llegaba el quehacer del psicólogo en la compañía

El no tener ningún contacto dentro de la organización, el cual dentro de su propia experiencia y perspectiva pueda ampliar la visión de los investigadores referente a la organización.

Reflexión teórica

Durante el desarrollo de las prácticas organizacionales, en la organización de Cemex Latam Holdings, por parte del equipo investigativo, se ha generado una recolección de datos teórica que incidieron en la práctica o en plan de acción, donde se evidencian conceptos desde la administración de empresas, gestión humana, bienestar laboral, en otras, a la psicología organizacional, ya que cumple una función importante para las organizaciones, como lo es estudiarlas; es por eso que Dunnette y Kirchner (2005 citados por Vélez, 2016) definen que “la psicología de la organización es el estudio de la organización, los procesos que tiene en su interior y las relaciones que establece con las personas que pertenecen a la misma.” (p. 138).

Es interesante los aprendizajes que viven los investigadores en el ámbito de la psicología organizacional, ya que brinda un mejor conocimiento en la formación como psicólogos. Es significativo poder comprender el comportamiento de los empleados (operativos y administrativos), del clima laboral, bienestar laboral, hasta la propia cultura organizacional de Cemex Latam Holdings, con el fin de analizar y discutir las problemáticas presentadas en la misma.

Desde un desarrollo del análisis DOFA a la organización por parte de los investigadores, se evidencio que dentro de Cemex se deben fortalecer ciertos aspectos, como lo son el balance entre la vida profesional y personal de los empleados, valorarlos y ampliar las oportunidades de capacitación; buscando un aspecto importante que es el bienestar de sus empleados, brindándoles mayor motivación de forma extrínseca, intrínseca o trascendente que conlleven a la satisfacción, generando mayor compromiso y fidelización a la organización.

En el transcurso de las fases anteriores, se pudieron recolectar información de conceptos teóricos tales como sistema de compensación, motivación, satisfacción y salario emocional. De tal manera, se deja en evidencia la importancia de la teoría plasmada para la realización del plan de acción para la intervención de las problemáticas que anteriormente fueron mencionadas.

Uno de los puntos importantes en el proceso evidencia por parte del grupo de investigadores, fue la sensibilización a los empleados, respecto del salario emocional, puesto que dicho conocimiento facilitó el desarrollo del sistema de compensación. Frente al concepto de salario emocional Rubio, Beltran, Baltazar y Gómez (2020) definen que:

El salario emocional es una variable latente que ha tomado relevancia en el mundo del trabajo dado las condiciones del trabajo y la importancia de mantener la salud emocional de las personas trabajadoras mediante la generación de entornos organizacionales favorables y saludables (p. 22).

Durante el proceso del plan de acción desarrollado, también se pudieron implementar encuestas para dar generar conclusiones al respecto de que se debía trabajar

para implementar estrategias de mejora al salario emocional, de los cuales se pudo evidenciar diferentes beneficios que se implementaron como el día prepagado, horario flexible, tarde libre por el cumpleaños, día libre para festejar grados, tiempo para estudiar, jornadas comprimidas, 30 minutos más para tí (donde los empleados pueden salir media hora más temprano), día de la familia, entre otros, que dieron mayor motivación a los colaboradores.

Esto se puede ver reflejado en la recolección de referentes teóricos que el grupo de investigadores, donde pudieron plasmar en lo largo del presente trabajo, como lo menciona Herzberg y su teoría sobre la motivación-higiene donde planteó un par de ideas revolucionarias, una de ellas habla de la satisfacción y la insatisfacción, puesto a lo que el autor plantea para disminuir o eliminar aquella insatisfacción, como se hizo presente en el transcurso del sistema de compensación, más específicamente con los beneficios, los cuales se pudo evidenciar una mayor satisfacción en el trabajo de los empleados, ya que se sintieron más escuchados.

Hablando desde una segunda idea, se plasma el aumento y sostenimiento del salario donde los empleados, pero se pudo evidenciar en el transcurso del proyecto evidenciado por el grupo de psicólogos, donde se trabajó salarios no económico, como fueron los estudios y capacitaciones brindadas y que algunos de los empleados dispusieron en la participación, la cual fue muy efectiva pensando en el crecimiento de los colaboradores que buscan un crecimiento dentro de la organización y complementando con los espacios brindados para compartir más con sus familias.

También se pudo presenciar los primeros convenios con universidades y entidades, con el fin de retener a los clientes internos que tiene la empresa para poder seguirlo hacer

crecer profesionalmente o capacitarlos, dicho programa consiguió generar nuevos talentos para el futuro, y cursos y capacitaciones para los empleados operativos en búsqueda de crecimiento en la empresa ya sean verticales u horizontales.

Gracias a las teorías de los diferentes autores que el grupo de investigadores indagaron durante el proceso, fueron muy importantes, ya que pudieron contemplar y entender a profundidad, la problemática vivida en Cemex Latam Holdings, generando llevar a una toma de decisiones para la intervención del plan de acción.

Con los antecedentes de investigación se evidencio que las organizaciones se encuentran más preocupadas por la implementación y mejoramiento del salario emocional para el mejoramiento de la satisfacción laboral teniendo en cuenta que se quiere evitar sobrecostos debido al ausentismo y la alta rotación del personal que puede estar generando la desmotivación en los empleados, el no reconocimiento de laborales o el desconocimiento de los incentivos no económicos que brinda la organización.

Un punto importante a tener en cuenta que se evidencio en la mayoría de las investigaciones es que un gran porcentaje de los empleados de las distintas organizaciones estudiadas se encontraban insatisfechos con los beneficios no económicos con los que contaban dichas organizaciones o caso tal no tenían conocimiento de cuales se brindaban por lo cual, la organizaciones se veían en la necesidad de realizar una nueva implementación de estrategias frente al salario emocional que estaba brindando a sus colaboradores, para ello se utilizó encuestas, entrevistas, entre otras.

Dicho plan de acción que se realizó y se le practicó a los empleados de la compañía fue un sistema de compensación, cuyo propósito fue llevado de la mejor manera, puesto

que los empleados durante en el transcurso del tiempo se sintieron mucho más motivados, ya que durante una junta que se realizó entre el grupo de investigadores y los líderes de cada proceso pudieron compartir los buenos comentarios que hacían los colaboradores tanto operativos como administrativos, de tal manera que se evidenciaba en la forma en la que estaban trabajando, mostrándose más motivados y satisfechos. Es por eso que García, Palacios y Somoza (2020) argumentan que:

Determinando la influencia que tiene la remuneración, los planes de incentivos y las prestaciones sociales en la motivación laboral se afirma que el salario es el principal factor que impulsa a los empleados a ejercer una función dentro de la empresa, siempre y cuando la remuneración sea justa y equitativa. (p. 80)

Complementando la idea anterior, se puede comentar que no solo es positivo para los empleados esté realización del sistema de compensación, sino también a Cemex Latam Holdings, quienes son los primeros interesados en el bienestar sus colaboradores, generando una mayor fidelización por parte de ellos y así es que se retienen los talentos en la compañía y se atraen otros; es por eso que “las compensaciones constituyen el paquete de gratificación, que se presenta en forma de salarios y prestaciones, que los trabajadores reciben a cambio de su labor y su importancia radica en que permite a la empresa, atraer, retener los mejores talentos y, al empleado, satisfacer sus necesidades materiales.” (García, et al., 2020, p. 80)

A partir de los conocimientos adquiridos y mediante la experiencia vivida por parte del grupo investigativo, comprenden la realidad que se vive en la organización de Cemex

Latam Holdings. Conociendo la importancia que tiene la misma frente a sus clientes internos, por lo cual les brinda un mejor bienestar laboral que de acuerdo con Aguirre, Vauro y Labarthe (2015 citados por Herrera, Betancourt, Jimenez y Matínez, 2017) comentan que “el bienestar laboral genera satisfacción en la vida personal, bajo nivel de estrés, y adherencia a las organizaciones y ponen como referente que el estrés no es solo un factor que atenta contra el bienestar laboral” (p. 5).

Conclusiones

A raíz del antecedente de Rodriguez Ruth y Reyes Christian (2017) se pudo identificar el primer paso estratégico: es reconocer la debilidad que padece la organización acerca de la motivación laboral; situación similar que padecía Cemex Latam Holdings al darse cuenta de unas problemáticas que afectaban a los colaboradores en sus puestos de trabajo, por esta razón el equipo de investigación acude al análisis DOFA basandose en el informe de sostenibilidad del año 2018, para priorizar la problemática la cual es “mejorar la oferta de valor a nuestros colaboradores”.

Teniendo en cuenta este antecedente, el grupo de investigadores en el ejercicio de simulación se reunió con el consejo directivo de la organización para comunicar dicha problemática, con el fin de iniciar el plan de acción y con el mantenimiento de las acciones a largo plazo evitar rotación y deserción del personal.

De acuerdo al antecedente de Sarmiento Meola José Mary (2018), se logró evidenciar el segundo paso estratégico el cual corresponde a la participación de los colaboradores/empleados y sus familiares para reconocer las necesidades de esta población y dar continuidad a los posible beneficios a través de programas de motivación no monetario; a partir de lo desarrollado de este antecedente, el grupo de investigadores,

concluye la importancia de tener en cuenta la participación de los colaboradores de las áreas administrativas y operativas sobre los beneficios que se establecieron en el plan estratégico organizacional.

El grupo de investigación en su proceso de intervención hipotética y con el reconocimiento de todos los antecedentes del tema desarrollados en la investigación, adicional al rastreo realizado por medio de las encuestas aplicadas al inicio del proceso se establecen y ejecutan unos beneficios los cuales generaron un impacto positivo en el bienestar laboral de los colaboradores, debido a que se estuvo incentivado el crecimiento profesional mediante estudios y el bienestar laboral y familiar a través de los beneficios intralaborales y extralaborales.

Así pues el salario emocional logro en los integrantes de la organización una mejora en las condiciones laborales ofertadas lo cual permitió mejorar la percepción con la que contaban los trabajadores, se logró establecer unos beneficios que influenciaron en diferentes ámbitos tales como familiares al permitir pasar más tiempo en compañía de sus seres queridos, personales al impulsar estudios, bienestar, recreación y ocio, organizacionales al momento en que se pensaron beneficios que colaboraron para el propio crecimiento personal y este a su vez pudiera influenciar en las labores realizadas diariamente por medio de capacitaciones y diplomados lo cual también permitió que hubiera rotación del personal dentro de la misma compañía para suplir cargos y no tener la necesidad de buscar nuevo personal.

De acuerdo con Hidalgo Bueno, Estefania Gabriela (2019) los beneficios establecidos en el proyecto no económico permitió evidenciar la motivación de los colaboradores a partir del reconocimiento de sus funciones, adicionalmente dicho atractivo

se logró evidenciar con las actividades ocio, las cuales permitieron la interacción entre los mismos. Desde la experiencia desarrollada en el proceso de intervención por parte del grupo de investigadores, se logró evidenciar en los colaboradores una motivación y satisfacción realizando los roles y funciones de trabajo, debido a que se estaba logrando un mayor compromiso por parte de la organización, ya que la misma veló por los intereses personales de los empleados.

Referencias

- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional un enfoque aplicado*. Santa Fe: Wadsworth cengage learning.
- Alles, M. (2010). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica S A.
- Barnechea, M. M., Morgan, M. L. (2010). La sistematización de experiencias: producción de conocimientos desde y para la práctica. *Tend. Retos N 15*, 97-107 recuperado de <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/tendencias/rev-co-tendencias-15-07.pdf>
- Bòria-Reverter, S., Crespi-Vallbona, M., Mascarilla-Miró, O. (2012). *Variables determinantes de la satisfacción laboral en España*. Cuadernos de economía, 9-16.
- Callejo Mora, A. (2016). El salario emocional hace que el empleado se sienta suya la botica. *Correo farmacéutico*. Recuperado. <https://search-proquest-om.ezproxy.uniminuto.edu/docview/1845657942?accountid=48797>
- Camacho Sánchez, J. E. (2018). Salario emocional como estrategia de retención del talento humano. *Universidad Militar Nueva Granda*, 1-14 . Recuperado. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/17001>
- Cardona, P., & García-Lombardía, P. (2007). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo (3a. ed.)*. Navarra: Eunsa.

- Casale, G., & Sivananthiran, A. (2011). *Los fundamentos de la administración del trabajo*. Ginebra: International Labour Office.
- Cemex Latam Holdings, (2018). Informe De Sostenibilidad. Colombia. Recuperado. Informe%20de%20sostenibilidad%20Cemex%20Colombia%202018.pdf
- Charris, A. V. M., Muñoz, E. C., & de Cuba, J. R. (2018). Satisfacción Laboral en las Pyme colombianas del sector Textil-Confección. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 23(82), 145–159. Recuperado de <http://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/2250/Pre%20Print%20Satisfacci%C3%B3n%20Laboral%20en%20las%20Pyme%20colombianas%20del%20sector%20Textil-Confecci%C3%B3n.pdf?sequence=2>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Debelijuh, P., & Jáuregui, K. (2004). Trabajo y familia hacia una cultura familiar amigable en el contexto latinoamericano. *Issue* vol 9, 92-102 .Recuperado <https://jefas.esan.edu.pe/index.php/jefas/article/view/157>
- Decreto número 1072 de 2015. (falta algo), Bogotá, Colombia, 26 de mayo de 2015
- Fonseca Machado, K. S., & Cruz Cuadra, E. E. (2018). Sistema de compensaciones y prestaciones laborales. *Repositorio Institucional UNAN-Managua*, 1-61 .Recuperado. <https://repositorio.unan.edu.ni/10806/>
- Gan, F., & Triginé, J. (2006). *Motivación. En Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones* (págs. 239-249). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- García Lira, M. A., Palacios Saavedra, M. I., & Somoza Martínez, M. (2020). *Gestión de Recursos Humanos: El sistema de compensación como clave para la motivación laboral* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua). Recuperado. <https://repositorio.unan.edu.ni/12826/1/23050.pdf>
- García Rubiano , M., & Forero Aponte , C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las educaciones estructurales . *Psicogente* , 120-142 Recuperado. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6113728>
- González, F. (2017). Qué es y cómo se paga el salario emocional. *Revista de negocios del IEEM*, 80-81. Recuperado hacerempresa.uy/wp-content/uploads/2018/12/IEEM-agosto-RRHH.pdf
- Gonzales Villena, E. R (2020). Salario emocional y retención de talento humano en la empresa COAG S.A.C – Proyecto Oyon - Lima, 2019. Universidad César Vallejo, Trujillo, Peru, Recuperado http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/44459/Gonzales_VER-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Guevara Vélez , J. D. (2019). Sistematización de la experiencia de práctica profesional de psicología en la Corporación Colectivo para la Democracia y el Desarrollo Social-CODES. *Corporación Universitaria Minuto De Dios*, 5-92 .

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014).
Metodología de la investigación (6a. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Herrera, Y. C., Betancourt, J., Jiménez, N. L. S., & Martínez, A. M. (2017).
Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Revista Electrónica
Psyconex*, 9(14), 1-13. Recuperado de Desktop/328547-
Texto%20del%20art_culo-130295-1-10-20170811%20
- Hidalgo-Bueno, E. (2019). *Plan de salario emocional en la empresa Mutualista
Pichincha* (Master's thesis). Recuperado.
<https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/8167/HIDALGO%20BUENO%2C%20ESTEFAN%C3%8DA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Higueta López, D. (2013). Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad.
Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético.
Revista científica pensamiento y gestión, 89-118. Recuperado
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/6113>
- Jara Holliday , O. (s.f.). Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de
experiencias . *Biblioteca electrónica sobre sistematización de experiencias* ,
2-17 Recuperado. cepalforja.org/sistem/bvirtual/
- Jeréz Moncada, Y., Salazar Gómez, S., Suárez Ramírez, J., & Macias Cruz, J.
(2019). Influencia del salario emocional en la seguridad y salud de los
trabajadores. *Repositorio Uniminuto*, 1-79. Recuperado
<https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/8184>

- Llano Restrepo, P. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Revista Aglala Vol 5*, 34-70 .Recuperado.
<https://revistas.curn.edu.co/index.php/aglala/article/view/700>
- Malagón, A. M. (2006). La importancia del sistema de compensaciones e incentivos en la motivación en los trabajadores. *Universidad de la Sabana*, 1-26.
Recuperado <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/4512>
- Manso Pindo , J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista universidad EAFIT* , 79-86. Recuperado
<https://www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf>
- Martínez, M. (2016). Programa de Incentivos en Empresa Cementera. Instituto universitario aeronáutico, Córdoba, Argentina. Recuperado
<https://rdu.iua.edu.ar/handle/123456789/1285>
- Méndez Gonzalón, B. A. (2019). Elaboración de un plan de compensaciones para mejorar el impacto del salario emocional y su relación con el desempeño, fidelización y calidad de vida de los colaboradores de la empresa corpse cía. Ltda. En el dmq. 2019 (bachelor's thesis). Recuperado.
<http://www.dspace.cordillera.edu.ec:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/5235/73-RHP-19-19-1723184329.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Salud. (2016), República de Colombia. Estrategia de incentivos al talento humano en salud "tarea de todos". 1-70. Recuperado

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PE/S/Planeacion-Estrategica-2016.pdf>

Osorio, M. (2016). El impacto de la remuneración en la gestión de recursos humanos/the impact of compensation on human resources management.

Boletín De Estudios Económicos, 71(217), 85-118. Retrieved from

[https://search-proquest-](https://search-proquest-com.ezproxy.uniminuto.edu/docview/1785964229?accountid=48797)

[com.ezproxy.uniminuto.edu/docview/1785964229?accountid=48797](https://search-proquest-com.ezproxy.uniminuto.edu/docview/1785964229?accountid=48797)

Petit, H. (2019). Empresas comprometidas con el salario emocional de sus

colaboradores en el sector minero de Colombia. *Revista de publicaciones científicas y académicas Consensus*. Vol 3, 3-23. Recuperado.

<http://pragmatika.cl/review/index.php/consensus/article/view/29>

Porras Velásquez, N. R. (2013). ¿Qué es lo que hace exactamente un psicólogo

organizacional? una reflexión crítica desde las teorías del rol. *Poiésis*, 1-9.

Recuperado

<https://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/poiesis/article/view/646>

Quecedo , R., & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de la

investigación cualitativa . *Revista de psicodidáctica*, núm 14 , 5-39

Recuperado. <https://www.redalyc.org/pdf/175/17501402.pdf>

Quintanilla, F. (2018). Relaciones laborales y productividad: en las relaciones

humanas 2+2 también son 4, pero no sabes cuando. *BookBaby*.

- Rodriguez , R., & Reyes , C. (2017). Propuesta para mejorar la satisfacción laboral desde el salario emocional, de los colaboradores de la empresa R.R construcciones SAS. *Universidad la Gran Colombia* , 2-66 . Recuperado https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/3798/Satisfacci%C3%B3n_laboral_salario_salario_emocional.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rozo, S. (2008). Costos laborales: una aproximación teórica a sus efectos. *Ensayos sobre política económica*, 72-128. Recuperado <http://repositorio.banrep.gov.co/handle/20.500.12134/6383>
- Rubio, S. M., Beltrán, C. A., Baltazar, R. G., & Gómez-Sánchez, R. V. (2020). El concepto de salario emocional. *Revista Científica Retos de la Ciencia*, 4(1), 15-24. Recuperado de Dialnet-
<https://doi.org/10.1016/j.rc.2020.01.001>
- Sarmiento Meola , J. M. (2018). Programa de incentivos no económicos, para el personal de obras en sectores de la construcción . *Fundación Universidad de América* , 13-89 . Recuperado <http://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/7163>
- Soler Blanch , G. (2015). El salario emocional para el equilibrio de la vida personal y profesional en los centros universitarios. un estuid de Funitec (Url), Epseb (Upc) y Epsevg (Upc). *Universitat Ramon Lull Fundació Privada. Rgtre. Fund. Generalitat de Catalunya núm. 472*, 1-249. Recuperado https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/348565/TESI_DOCTORAL_URL.pdf?sequence=1

Trabajo, M. D. (2015). Decreto 1072 de 2015. Recuperado

<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8>

Vélez, M. A. G. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en

Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 131-153.

Recuperado de Dialnet-

[SobreLaPsicologiaOrganizacionalYDelTrabajoEnColomb-5454161%20](#)

Villafañe, J. (2017). Claves empíricas de la satisfacción y del compromiso del

talento en las organizaciones. *El profesional de la información*, 1159-1170.

Recuperado

<http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2017/nov/15.html>

Anexos

Anexo 1. Link del informe de sostenibilidad Cemex Colombia 2018

<https://www.cemexcolombia.com/documents/45752949/45757628/cemex-colombia-informe-sostenibilidad-2018.pdf/7c586bef-b704-bae5-742e-ea223ce5a94c>

Anexo 2. Link de la encuesta.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScIzPHouNBljupwjCLZC4jYpXCTzOOWtIq5JRqCB6SBM_GkfA/viewform

Encuesta para identificar lo que te motiva fuera de lo económico

Sabías que un salario emocional son: retribuciones no económicas que las empresas brindan a sus trabajadores para suplir otro tipo de necesidades

A continuación se presenta una encuesta de motivación frente a los beneficios del salario emocional dirigida a los empleados de las áreas administrativas y operativas de Cemex Latam Holdings en Medellín-Colombia, te invitamos a seleccionar una de las opciones presentadas

Cemex Latam Holdings



Corporación Universitaria Minuto de Dios Seccional Bello



Apoyo de la organización en educación, a través de carreras profesionales, técnicas y tecnologías *

- Me motiva
- No me motiva ni desmotiva
- No me motiva

Apoyo de la organización al ofrecer capacitaciones y diplomados de acuerdo al puesto de trabajo. *

- Me motiva
- No me motiva ni desmotiva
- No me motiva

Reconocimiento a los empleados con mejor desempeño cada mes *

- Me motiva
- No me motiva ni desmotiva
- No me motiva

Aprobación de media jornada libre el día del cumpleaños *

- Me motiva
- No me motiva ni desmotiva
- No me motiva

Flexibilidad horaria una vez al mes para realizar diligencias personales *

- Me motiva
- No me motiva ni desmotiva
- No me motiva

Días de la familia; en el primer semestre un día libre y en el segundo semestre un evento realizado por la organización para la integración de trabajadores y sus familias *

- Me motiva
- No me motiva ni desmotiva
- No me motiva

Espacios para traer a tu mascota a la empresa *

- Me motiva
- No me motiva ni desmotiva
- No me motiva

Convenios con entidades de medicina prepagada *

- Me motiva
- No me motiva ni desmotiva
- No me motiva

Clases virtuales de yoga, pilates y rumba aeróbica *

- Me motiva
- No me motiva ni desmotiva
- No me motiva

Una tarde libre prepagada cada semestre, para compartir más tiempo con tus seres queridos *

- Me motiva
- No me motiva ni desmotiva
- No me motiva

Momentos especiales con tus compañeros de áreas, donde podrás compartir con ellos 3 horas de actividades de ocio una vez cada semestre *

- Me motiva
- No me motiva ni desmotiva
- No me motiva

Disfruta de tus eventos favoritos (conciertos o deportes) presentando previamente tú boleta una vez cada semestre *

- Me motiva
- No me motiva ni desmotiva
- No me motiva

Te invitamos a que nos dejes tú comentario acerca de beneficios relacionados a mejorar su motivación dentro de la empresa *

Texto de respuesta larga
