

Salario emocional en la empresa Zárate Construcciones S.A.S

Leidy Johanna García Figueroa

Luz Katherine Téllez Medina

Trabajo de grado

Asesor:

Carlos Alonso Díaz Uribe

Corporación Universitaria minuto de dios

Especialización gerencia del talento humano

Bucaramanga, septiembre 26 del 2023

## **Dedicatoria**

A Dios por regalarme la vida y la situación que me trajo a cumplir este sueño, a mis hijos, Juan Diego y Mariana por su comprensión y apoyo en los momentos que me ausentaba para lograr este objetivo y a mí por la fuerza y valentía para seguir adelante y demostrarme a mí misma y a los demás que los sueños se cumplen.

Luz Katherine Téllez Medina

A mi madre Yeni y a mis hijos Noah Eliam y Abby Lucianna quienes son la inspiración a querer mejorar su calidad de vida.

Leidy Johanna García Figueroa

## **Agradecimientos**

En primer lugar, nuestros agradecimientos a los 20 colaboradores de la empresa Zarate construcciones que participaron en esta tesis, gracias por la confianza y el tiempo compartido, esto no hubiera sido posible sin su colaboración. Gracias a los investigadores que aportaron en este proyecto.

A la Corporación Minuto de Dios por la formación y apoyo; al docente Carlos Alonso Diaz Uribe por el acompañamiento para la culminación de esta investigación.

## Tabla de contenido

1. Introducción .....	8
2. Justificación.....	10
3. Planteamiento del Problema.....	13
3.1. Formulación del Problema.....	15
4. Objetivos .....	17
4.1. Objetivo General.....	17
4.2. Objetivos Específicos. ....	17
5. Marco Referencial .....	18
5.1. Marco Histórico .....	18
5.1.1. Antecedentes Internacionales .....	18
5.1.2. Antecedentes Nacionales .....	19
5.2. Marco teórico .....	22
5.3. Marco conceptual.....	26
5.3.1. Salario emocional .....	26
5.3.2. Componentes del salario emocional .....	26
5.3.3. Productividad y eficiencia .....	26
5.3.4. Motivación.....	27
5.3.5. Productividad.....	27
5.3.6. Cultura organizacional.....	27
5.3.7. Incentivos emocionales.....	27
5.4. Marco Legal .....	29
6. Diseño Metodológico .....	32
6.1. Población y muestra.....	32
6.2. Cronograma. ....	33
6.3. Presupuesto .....	34
6.4. Resultados Esperados. ....	34
6.5. Análisis de resultados e interpretación .....	36
6.5.1. ¿Existe una amplia rotación de los operarios en la empresa? .....	36
6.5.3. ¿la empresa ayuda a mediar en estas situaciones?.....	38
6.5.4. ¿A faltado al trabajo en el último trimestre? .....	39

6.5.5.	¿Considera fácil solicitar un permiso? .....	40
6.5.6.	¿Ha llegado tarde a su trabajo en el último trimestre? .....	41
6.5.7.	¿Cuenta con un medio de transporte para desplazarse? .....	42
6.5.8.	¿Qué lo motiva a trabajar?.....	43
6.5.9.	¿Ha presentado dificultad económica en el último año? .....	44
6.5.10.	¿En el último año, ha presentado dificultades laborales?.....	44
6.5.11.	¿Ha pasado por alguna dificultad personal? .....	45
6.5.12.	¿La constructora le brinda la posibilidad para capacitarse y adquirir nuevos conocimientos?.....	46
6.5.13.	¿La empresa brinda algún apoyo a los colaboradores ante una catástrofe o calamidad?.....	47
6.5.14.	¿Sus opiniones o sugerencias son tenidas en cuenta? .....	48
6.5.15.	¿La empresa ofrece incentivos laborales distintos al salario? .....	49
6.5.16.	¿Le gustaría capacitarse en temas de competencia laboral?.....	50
6.5.17.	¿Qué sugiere como salario emocional? .....	51
7.	Conclusiones .....	53
8.	Recomendaciones.....	54
9.	Referencias bibliográficas .....	59

## **Resumen**

Esta propuesta nace por la necesidad manifestada de la constructora Zarate construcciones S.A.S, que a diario vive con los colaboradores, las cuales son, variables según el tipo de obra, lugar de ejecución, tiempo, proceso de selección y contratación por la escasez de mano de obra calificada y no calificada, el incremento en los costos nominales, por cómo se tornan los ambientes laborales, conflictos internos, retiros, errores en la marcha, improvisaciones y adiestramiento del personal nuevo que adiciona gastos en tiempo, materiales, equipos, desperdicios, como también, la cantidad de imprevistos que obligan a contratar un nuevo colaborador sin la experiencia y el conocimiento exigido. Por todo lo anterior, se tiene como resultado, retrasos e incumplimiento para la terminación de obras, fractura económica e iliquidez al momento de alcanzar nuevas contrataciones comprometiendo el buen nombre, posicionamiento y la fuerza para crecer y mitigar todo este flagelo.

Con estas dificultades y la necesidad de seguir creciendo en el mercado constructor, los líderes ven en esta investigación una puerta de esperanza que logre solucionar o minimizar los conflictos internos que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos organizacionales y misionales de la compañía.

Con la implementación del concepto de salario emocional se dará mayor importancia al capital humano que hace realidad la obra y el cumplimiento de la misma, con el fin de conservar un grupo de colaboradores motivados, con ganas de dar lo mejor, de mantenerse y demostrar disposición a la hora de la contratación.

La población escogida para este estudio es la del primer nivel jerárquico, es decir, los obreros de la constructora, pues, es allí donde se presenta el mayor número de dificultades, siendo el principal insumo para cumplir con la ejecución de la obra contratada y así logra obtener los resultados óptimos con el mínimo de costos.

El método de investigación es de tipo cualitativo, un estudio descriptivo, flexible e interactivo. Donde a través de la observación y la entrevista, los colaboradores brindaran la información requerida garantizando datos auténticos y veraces que conlleven a resultados óptimos para el logro del objetivo principal de esta propuesta.

### Summary

This proposal was born from the expressed need of the construction company Zarate constructions S.A.S, which lives daily with its collaborators, which are variable depending on the type of work, place of execution, time, selection and contracting process due to the shortage of labor. skilled and unskilled work, the increase in nominal costs, due to how the work environments become, internal conflicts, retirements, errors in progress, improvisations and training of new personnel that adds expenses in time, materials, equipment, waste, such as Also, the number of unforeseen events that force hiring a new collaborator without the required experience and knowledge. Due to all of the above, the result is delays and non-compliance in the completion of works, economic fracture and illiquidity when reaching new contracts, compromising the good name, positioning and strength to grow and mitigate all this scourge.

With these difficulties and the need to continue growing in the construction market, leaders see in this research a door of hope that can solve or minimize the internal conflicts that hinder the fulfillment of the company's organizational and missional objectives.

With the implementation of the concept of emotional salary, greater importance will be given to the human capital that makes the work and its fulfillment a reality, in order to maintain a group of motivated collaborators, eager to give their best, to maintain themselves and demonstrate willingness at the time of hiring.

The population chosen for this study is the first hierarchical level, that is, the construction company workers, therefore, it is there where the greatest number of difficulties arise, being the main input to comply with the execution of the contracted work and thus achieves optimal results with minimum costs.

The research method is qualitative, a descriptive, flexible and interactive study. Where through observation and discussion in an interview, collaborators will provide the required information, guaranteeing authentic and truthful data that leads to optimal results to achieve the main objective of this proposal.

### **Palabras Claves**

Motivación, Reconocimiento, Satisfacción, Salario Emocional, Trabajo en Equipo.

### **Keywords**

**Work environment, Motivation, Recognition, Satisfaction, Emotional Salary, Teamwork.**

## 1. Introducción

Según el Banco Vilbao Viskaya S.A., de Argentina, en el mes de agosto de 2023 dice que: “el concepto de salario emocional empezó a investigarse hace aproximadamente una década en países de América Latina y en los últimos años está teniendo más presencia debido a los numerosos beneficios que aportan a empresas y trabajadores”.

Se dice que quien invento este término fue: “Marisa Elizundia, mexicana y creadora del Barómetro de Salario Emocional” (Legis.com.co/ talento humano)

Según (Revistas Universidad Santo Tomas) dice: “El trabajador de la construcción en Colombia se enfrenta a ambientes de trabajo donde prevalecen: temporalidad, inestabilidad laboral, deficiencia en la motivación de los trabajadores, exposición, riesgos físicos, biológicos, químicos y psicológicos” ver, <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/download/4680/html?inline=1>

El sector de la construcción es un pilar fundamental para la activación económica y la generación de empleo, ya que se trata de una de las industrias con mayor capacidad de generación de empleo, según (easyalquiler.com)

De la misma forma, Plaza capital titula, en El monedero, escrito por Gabriela Vásquez Forero que: Salarios emocionales: Colombia es uno de los países con peor satisfacción laboral. Colombia es uno de los países con peores índices de satisfacción laboral. La mayoría de empresas y sus respectivos trabajadores desconocen lo qué es el salario emocional y sus implicaciones en la vida laboral.

Es así como, el salario emocional juega un papel muy importante para el talento humano de las organizaciones, especialmente para las más jóvenes, según la consultora Deloitte ha constatado en sus trabajos de campo que la generación millennial, esto es, los

trabajadores nacidos entre los años ochenta y noventa del siglo pasado, valoran todo lo relacionado con el salario emocional en mayor medida que las generaciones anteriores.

Existe un concepto erróneo de que las únicas empresas que pueden implementar el salario emocional son las grandes, lo real, es que cualquier organización es autónoma en hacerlo, pues son más los beneficios que la inversión y para el mundo de la construcción es casi desconocida su implementación. La empresa Zarate Construcciones S.A.S. abre sus puertas a la innovación de este tipo de estrategias que tiene como finalidad identificar las causas que originan la deserción laboral en el nivel operario y los beneficios empresariales que se pueden obtener con la implementación de esta propuesta para luego ser aplicada a los demás niveles de la organización.

## 2. Justificación

Una de las razones por las cuales nace esta iniciativa es la de aplicar los conocimientos adquiridos en el aula, haciendo visible la universidad en el amplio y reconocido sector de la construcción, del mismo modo, obtener la titulación como especialistas en gerencia del talento humano, agregando a lo anterior, continuar enriqueciendo los saberes en lo referente al mercado de la obra civil, residencial, industrial, comercial, publica, el manejo de personal.

La investigación se realiza con la población activa de la mano de obra calificada y no calificada, siendo el nivel más bajo de la jerarquización, donde está el mayor número de empleados, un activo fundamental para cualquier institución, pues son la carta de presentación de una compañía, en sus manos está el primer paso y el resultado final de cada proyecto, con su trabajo diario y con el apoyo de su infraestructura, materiales y equipos se logra cumplir la misión y visión de la constructora, fortaleciendo los valores como: el sentido de pertenencia, lealtad, honestidad, motivación, satisfacción, comunicación, invitación a la mejora, compromiso, confianza, sentirse valorados por los jefes y superiores, el reconocimiento por su eficiencia y entrega en el logro de sus objetivos.

Del mismo modo, lograr que la organización venza el miedo de promover este tipo de iniciativas que han demostrado avances en organizaciones donde han sido implementadas y que contribuyan a mitigar la problemática existente, minimizar riesgos y avanzar productiva y empresarialmente, aportando valor al capital humano con el que se cuenta.

Con los beneficios que se obtengan en el personal obrero, se originará un buen rumor en las demás constructoras de la ciudad sobre el buen trato, sentido de pertenencia, aumento en la productividad, confianza, reconocimiento y demás, y en lo personal, equilibrar su vida con una mejor calidad de vida, progreso económico, continuidad laboral, hasta enamorar un buen número de colaboradores según la necesidad de cada proyecto contratado.

El nombre “Zarate Construcciones S.A.S”. en la ciudad de Bucaramanga, será de intriga para las demás empresas del gremio constructor, debido al crecimiento de su imagen, posicionamiento, nuevas obras que, desde una compañía pequeña, con pocos años de creación se cimenta en un sector tan importante para la economía de un país, como la construcción generando mayor empleabilidad y desarrollo en proyección.

Es así, cuando los vientos que se ven venir son mejores según Bloomberglinea.com dice que: “El sector de la construcción es el sexto sector económico más importante de Colombia, representando el 5,1% del PIB del país. Para 2023 se proyecta la venta de 250 mil viviendas, lo que implica un crecimiento del 9,8%, según cifras de la Camacol”

Por lo tanto, identificar el agrado en sus colaboradores, mejorando su parte comportamental y conductual de este mercado laboral, que siendo marginados por las grandes empresas y que suelen ser contratados como un elemento más de la construcción, como también, fidelizando su talento humano con ambientes laborales aptos, incluso con nuevos contratos que requieran mayor mano de obra, incremento la productividad y calidad al expandirse en el mercado.

Para que esta propuesta se mantenga y tenga efectos en el tiempo, la constructora deberá retroalimentar periódicamente con su equipo, el plan que evalúa si continúan o se cambian los beneficios adquiridos por otros que se requieran, el ideal es encontrar el mayor grado de satisfacción del capital humano.

Esta investigación será un punto de partida para expandirse a otros sectores como el terciario (servicios, comercio, transporte y comunicaciones) presentes en la región, se motiven por implementar un plan de salario emocional en sus organizaciones valorando sus ventajas en el desarrollo y crecimiento empresarial.

Si esta propuesta no fuese implementada, la empresa corre el riesgo de aumentar la alta rotación de sus colaboradores en el nivel operativo, incumplimiento los tiempos de entrega en las obras, incrementando los conflictos internos, agrandando sus costos, afectando la calidad de sus trabajos, entre otros, sin ser pesimista se podría correr el riesgo de estar entre la lista de las constructoras de la ciudad que han tenido que cerrar sus puertas por todas estas causas.

### 3. Planteamiento del Problema

Hablar de Salario emocional a nivel mundial es un tema que se ha venido incrementando no solo en el lenguaje si no en la aplicabilidad de las grandes y medianas empresas. Como es el caso de: Ikea, Johnson & Johnson, Nestlé, Lidl, Sanitas, Inditex, Repsol, Mercadona, Roche, Adevinta, sacado del Portal (Infojobs que titula “10 empresas que dan salario emocional a sus trabajadores”).

No es así, el caso de Colombia, donde la novedad del tema, aún sigue siendo desconocida su implementación y mucho más, los datos que aparecen en los medios de búsqueda como Google académico, trabajos de grado, tesis, revistas, son muy escasos y sobre temas relacionados, mas no exactos para las empresas dedicadas a la construcción, siendo este, un sector tan importante para la economía de un país y que en estos tiempos después de haber sobrevivido a la pandemia, viene reactivándose de una manera muy lenta, por el incremento en las tasas de interés, el incremento del IPC (Índice de precios al consumidor) la canasta familiar, entre otras más, dificultades que tienen los hogares colombianos en este tiempo, según los indicadores económicos nacionales.

Se pudo encontrar a nivel de repositorio universitario por Rodríguez Ruth, Reyes Christian, (2017) de la Universidad La Gran Colombia en la Facultad de posgrados y Educación continua, a través de un trabajo de investigación del año 2017 titulado “Propuesta para mejorar la satisfacción laboral desde el salario emocional, de los colaboradores de la empresa R.R Construcciones S.A.S”. cuyo objetivo fue el de formular una propuesta para el mejoramiento de la satisfacción laboral y como estrategia el salario emocional de los empleados R.R. construcciones S.A.S. Dejando ver lo importante y

valioso que es mantener un equipo de colaboradores motivados, leales y con deseos de salir adelante. Reconocer las debilidades y como estas influyen en el desarrollo de sus operaciones para cumplir los objetivos.

Para el sector de mano de obra calificada y no calificada de la ciudad de Bucaramanga y sus alrededores, se nota una disminución de este personal, los datos que suministra el DANE, en tasa de desocupación para agosto del año 2022 fue de 63.5% y para agosto de 2023 fue de 64.4%, según comunicado de prensa de fecha 29 de septiembre de 2023.

Según información suministrada por la empresa Zarate Construcciones S.A.S no es la excepción, al hablar de mano de obra calificada y no calificada idónea en este sector, donde se tienen importantes dificultades a la hora del trabajo en equipo, desempeño, liderazgo, motivación, lealtad, trato, incumplimiento en los pagos, horarios extendidos, bajos salarios, escaso nivel educativo, rotación, costos, entre otras, ya que en una obra civil es necesaria la contratación de un Maestro el cual por lo general es un colaborador sin estudio y con conocimiento empírico que por costumbre trabaja independiente y al término de una obra contratada por cumplimiento de obra, es decir, que si la empresa no tiene otra ocupación para el trabajador, esta persona pierde vínculo y es contratada por otra compañía; es por esto que se quiere hacer énfasis en la necesidad que tienen las empresas de construcción al momento de implementar el salario emocional.

En esa misma línea, nace el interés de proponer salario emocional como una estrategia que contribuya a minimizar muchas dificultades a la hora de conservar un número de colaboradores que brinden mayor productividad, competitividad, mejores

relaciones interpersonales, cumplimiento y compromiso en el crecimiento y posicionamiento empresarial, preferencias para contratar con la empresa Zarate construcciones, primero que otras y mantener la disposición de hacerlo cada vez que se genere una vacante por una nueva obra.

Incluso, socializar conceptos como salario emocional, beneficios, motivación, resolución de conflictos, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, entre otros, proponer ser certificados por competencias mediante una alianza con el Sena, por la amplia experiencia,

Poder lograr la implementación del salario emocional en la empresa como una retribución no monetaria ayudaría a minimizar las tantas dificultades a la hora de conquistar y mantener un numero de colaboradores por obra, según la necesidad, que brinden mayor productividad, mejores relaciones interpersonales, seriedad y compromiso de crecimiento, posicionamiento empresarial y como retribución a su fidelidad y a los resultados, realizar reconocimientos que permitan hacerlos sentir parte de la organización, mejorando su autoestima para llegar a retener el buen colaborador como objetivo trazado en esta investigación.

### **3.1. Formulación del Problema**

Teniendo en cuenta la alta rotación de personal y su alto impacto en la productividad de las empresas, según estudio de la Universidad Militar Nueva Granada, por IVÁN GILBERTO BENAVIDES MONTAÑO de septiembre de 2015, se realiza la propuesta de implementación de salario emocional como estrategia de permanencia del capital humano.



## **4. Objetivos**

### **4.1.Objetivo General.**

Diseñar un plan de salario emocional para los colaboradores de nivel operativo de la empresa Zarate construcciones S.A.S.

### **4.2.Objetivos Específicos.**

Determinar las causas que originan la rotación de personal de mano de obra calificada y no calificada

Identificar la relación entre el salario emocional y los beneficios para el crecimiento y aumento en la productividad.

Trazar una propuesta con estrategias que beneficien los empleados de nivel operativo mediante la implementación del salario emocional.

## 5. Marco Referencial

### 5.1. Marco Histórico

#### 5.1.1. Antecedentes Internacionales

Paul Ricardo Barrón, realizó en la universidad Francisco Villareal de la ciudad de Lima, Perú, la investigación titulada “el salario emocional y la retención de personal de campo en las empresas vitivinícolas de pisco – Ica”, con el fin de obtener el grado de maestro en administración, en el año 2020, trazándose como objetivo determinar los componentes del salario emocional que puedan influir en la retención de personal de las organizaciones.

Para lo cual se utilizó un estudio de tipo descriptivo-correlacional con enfoque cualitativo, siendo la población cuatro empresas vitivinícolas de la provincia de Pisco en el departamento Ica, con una muestra total de 339 colaboradores, para la recolección de información se utilizó una encuesta tipo Likert con 30 ítems para cada variable lo que equivale a un total de 60 preguntas. Dando como resultado una correlación significativa entre las variables estudio, siendo, salario emocional y retención de personal, permitiendo afirmar que si las organizaciones emplean un tipo de salario emocional la rotación de personal va a ser mínima, permitiendo así, que las empresas no realicen esfuerzos en contratación de nuevo personal y de igual manera las capacitaciones puedan ser desarrolladas a trabajadores especializados, asimismo, se mantenga o mejore la productividad. La retención de personal es un tema que exige reflexión, lo cual señala la importancia de tenerlo en cuenta en trabajos investigativos y aunque el presente no trata la variable como tal si hace mención al salario emocional, lo cual de acuerdo a los resultados antes suscitados repercute positivamente en la otra.

### ***5.1.2. Antecedentes Nacionales***

Elisabeth Espinosa, María Díaz y Yadith Palacios, como requisito de posgrado en gestión de talento humano, con el título “salario emocional en la empresa Fondeargos como estrategia de motivación del talento humano” en la Universidad EAN sede Cartagena de Indias, Colombia en año 2017.

El problema de investigación contemplaba analizar y evidenciar las diferentes prácticas que se emplean en la compañía y que impactan de manera positiva en la percepción de sus colaboradores, se utilizó un tipo de estudio descriptivo con un enfoque cualitativo. La población estuvo conformada por los trabajadores de la empresa Fondeargos a nivel nacional de la cual se extrajo una muestra de 10 participantes a través de un muestreo aleatorio, La investigación se desarrolló mediante el método deductivo. Como herramienta de recolección de información se llevó a cabo la aplicación de encuestas cuyos interrogantes presentaban las variables de estudio. Las cuales fueron: motivación, retención, crecimiento, percepción y atracción.

En los resultados se pudo comprobar que el nivel de motivación de los colaboradores de Fondeargos es bastante favorable, lo cual permitió concluir que la aplicación de un salario emocional es efectiva al momento de impactar las diferentes variables que logran la Salario Emocional y Desempeño Laboral 25motivación organizacional. Tales resultados son de gran importancia para el presente proyecto investigativo ya evidencia la efectividad del salario emocional en el ámbito motivacional, el cual es una pieza clave y trascendental en la productividad empresarial.

Finalmente, el estudio “Influencia del salario emocional en la seguridad y salud de los trabajadores”, investigación realizada por Yurany Jerez, Sonia Salazar, Jorge Suárez y Johanna Macias como trabajo de grado para la especialización en gerencia en riesgos laborales, seguridad y salud en el trabajo en la Corporación Universitaria Minuto de Dios durante el año 2019 en la sede virtual y a distancia en Bogotá.

El objetivo de la investigación consistió en analizar mediante la recopilación de material bibliográfico la influencia del salario emocional en la seguridad y salud de los trabajadores para elaborar programas de estimulación emocional en SDC SAS. Basado en los resultados obtenidos en la exploración y el diagnóstico para mejorar la calidad de vida y el entorno laboral de los trabajadores. Para llevar a cabo el proceso de investigación se empleó una metodología mixta con predominancia cualitativa ya que de manera inicial se hizo una revisión teórica en fuentes científicas como ScienceDirect, Elsevier, Pubmed, Springer, y Scopus bajo criterios de búsqueda que los orientaran a interpretar como el salario emocional influye en la salud y seguridad de los trabajadores, de igual manera tuvo un enfoque cuantitativo, se realizó un diagnóstico a la empresa SDC SAS, en donde hubo recolección de datos por medio de un instrumento, encaminado a establecer patrones de comportamiento y medir el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores., por otro lado el objeto de investigación del proyecto tuvo un alcance exploratorio de referencias bibliográficas que determinaron la influencia del salario emocional en la seguridad y salud de los trabajadores, así mismo la medición del nivel de satisfacción laboral en aspectos de salarios emocional. Con respecto a la población y muestra partiendo del hecho de que Sigma Dental de Colombia SAS cuenta con un total de 64 trabajadores, tomaron una muestra 48 integrantes de manera aleatoria; teniendo en cuenta la fórmula que se establece

en muestreo simple cuando se conoce el tamaño de la población. Ahora bien, con respecto a los resultados arrojados por el proceso investigativo se pudo observar como en los diferentes textos de estudio el salario emocional ha sido vinculado al bienestar, la salud y la seguridad de los trabajadores corroborando lo establecido en el planteamiento del problema. Con respecto a los resultados de la encuesta salario emocional aplicado en SDC SAS. Se pudo establecer la importancia de desarrollar un modelo de estimulación basado en el salario emocional; entre los aspectos más importantes se pueden destacar un porcentaje alto de insatisfacción: inducción - capacitación y condiciones de trabajo con el 25 % cada uno; seguido por un 14% en el ambiente laboral, manifestado en inconformismo por la falta de reconocimiento de beneficios laborales. Concluyendo así que el salario emocional sí influye en la seguridad y salud de los trabajadores, ya que, genera bienestar a nivel psicosocial, emocional, motivacional y de confort, lo que con lleva a un gran sentido de pertenencia con la empresa. La anterior consideración es de gran utilidad analítica para el presente proyecto ya que evidencia la efectividad del modelo de salario emocional en aspectos que se encuentran vinculados al bienestar y la productividad de las organizaciones.

Ahora bien, se relaciona este punto de la historia a que muy pocas empresas de construcción puedan implementar un plan de salario emocional dado a que se le convierte en un reto por la alta rotación de personal y por esto a medida de la evolución de recursos humanos para este sector su desarrollo ha sido lento.

## 5.2.Marco teórico

La gestión del talento humano tiene un papel importante en el desarrollo de los programas ya que esta área es la que se encarga de dar vida a los objetivos, misión y visión institucional ayudando en la toma de las decisiones empresarial contribuyendo por medio de la eficiencia del personal.

Es necesario tener en cuenta las capacidades, habilidades, competencias e intereses que cómo seres humanos colaboradores tienen en las empresas, por eso desde el área de talento humano es importante saber que motiva o desmotiva a cada uno de los trabajadores, cada uno responde a los diferentes estímulos de forma diferente y así se analiza y se incrementa la productividad laboral.

El psicólogo Maslow en el año 1943 planteó una pirámide de necesidades, basando la motivación en el cumplimiento de estas de forma ascendente, en donde plantea que si el ser humano tiene inicialmente solucionadas sus necesidades fisiológicas (Respiración, alimentación, sexo, descanso, etc.), pasa a la segunda llamada necesidad de seguridad (física, empleo, recurso moral, familiar, salud, techo) y así a la tercera denominada afiliación (amistad, afecto, intimidad sexual) por consiguiente la cuarta es el reconocimiento (Autorreconocimiento, confianza, respeto, éxito) y así llegar a la última nombrada la autorrealización (moralidad, creatividad, espontaneidad, falta de prejuicios, aceptación de hechos, resolución de problemas) son cosas que se adquieren después de experiencias a través de las primeras necesidades, es decir, que no se puede saltar el orden de estas.

Diferentes empresas ya están estableciendo el salario emocional el cual hace que el trabajador se incline a trabajar con esas empresas como primera opción ya que la remuneración económica no está siendo suficiente al momento de elegir, es decir que la motivación salarial ya no es sólo económica si no también emocional, cómo por ejemplo la flexibilización de horarios que permite compartir más tiempo con la familia, el cual es claro que no es algo salarial si no emocional. A esto se puede añadir la teoría de B.F. Skinner (1938) donde sustenta la conducta de un individuo como el resultado de los estímulos del entorno, es decir, que ciertas técnicas de refuerzo dan como resultado el comportamiento de las personas, resaltando que los experimentos de este autor fueron diferentes animales de donde sale la famosa “caja de skinner” la cual a la fecha todavía es usada para el condicionamiento en animales. No fue tan fuerte esta postura porque se basaba en el condicionamiento de animales y el ser humano tiene razonamiento, es decir, pensamientos y creencias ya estructuradas donde implica que las respuestas de un individuo van más allá de solo un condicionamiento y sin dejar de lado las emociones y motivación intrínseca.

En lo laboral se sabe que las funciones asignadas en el trabajo desde hace tiempo se convirtieron en tareas tediosas para realizar debido a la falta de motivación solo se realizaba con el fin de recibir un pago por esto, pero ahora, después de muchos estudios se pudo dar vuelta y ser unas tareas cumplidas con beneficios bidireccionales y dejar en el pasado llegar a ser una fuente de denigración, tanto para mujeres como también personas esclavizadas (Blanch,2006).

Es así como ahora se comprenden las tareas laborales cómo beneficio propio aparte del económico como por ejemplo crecimiento profesional, crecimiento personal, mejora continua en el área especialista y demás. Gran parte de la satisfacción que se puede

observar en un entorno laboral, parte a partir del mismo enriquecimiento en este mismo medio de trabajo, en el cual la motivación se puede convertir en algo colectivo. (Herzberg 1966)

Este modelo de beneficios ahora evidencia la permanencia del colaborador en la entidad, por ende, se logra la optimización de los procesos y no aumentar los reprocesos administrativos y demás, esto orientado a los intereses específicos de la empresa. (Barragán, et al. 2009).

Para Paredes (2006) se refiere a los intangibles que la empresa puede proporcionar como una forma de complementar el salario económico, de forma de incrementar la satisfacción de los colaboradores, a la vez que hace la empresa más atractiva en el mercado laboral. Es un término complejo, singular y específico, acorde a la organización que lo utiliza. Es poco generalizable, pero a la vez, sumamente eficaz si se singulariza y flexibiliza acorde a cada persona, pues cada una posee motivos singulares y se sentirá satisfecha con cosas y/o situaciones diferentes. Para que el salario emocional sea capaz de aumentar la satisfacción de los sujetos, primero se requiere saber qué es lo que hace que las personas no se encuentren satisfechas, y cómo y con que se podría superar dicha problemática, pues no tiene ninguna utilidad ofrecer satisfactores si no se conocen las necesidades a satisfacer o éstas no existen. Para Saíz (2001) debe considerar los aspectos no profesionales de los individuos, como familia, salud, aficiones, ofreciendo equilibrio entre las distintas facetas de sus vidas. Asimismo, se debe buscar la sostenibilidad de las peticiones u ofrecimientos a los empleados, ya que distintas necesidades tienen distintos satisfactores. Creer que se puede satisfacer a todos, en todo, y con

los mismos satisfactores tiene altas probabilidades de conducir al fracaso (Gay, 2006). De la misma forma, un requisito mínimo para el funcionamiento como satisfactor del salario emocional, es que las necesidades básicas de los individuos se encuentren cubiertas, es decir, que su retribución económica cumpla con las condiciones mínimas requeridas por él para sentirse satisfecho. Esto significa que, si un sujeto no gana lo suficiente, es más probable que prefiera un aumento de sueldo, bonos o beneficios económicos, que un trabajo más desafiante. De no haber condiciones económicas mínimas, no tiene sentido intentar proveer salario emocional, pues el trabajador se preocupará más de mantener su empleo y de obtener mayores rentabilidades monetarias de él. (Paredes, 2006 p 44 - 47).

### **5.3.Marco conceptual**

#### ***5.3.1. Salario emocional***

Se señala la importancia de que las empresas implementen dentro de sus pagos de salario un plus empresarial y es el salario emocional, por lo general no debería generar costos a las empresas y si lo hace no se tomaría cómo costo si no como inversión.

Entiéndase como salario emocional aquel elemento diferenciador que retiene, motiva y reconoce el trabajo del personal dentro de una empresa definido como el pago no monetario, esto hace parte de los diferentes programas de bienestar laboral establecidos en una empresa. Dentro de las acciones se puede ver horarios flexibles, trabajo desde casa, formación y capacitación, cursos y talleres para la preparación, espacios de esparcimiento, reconocimientos y demás que harán la diferencia con otras entidades.

#### ***5.3.2. Componentes del salario emocional***

El salario emocional no es algo fijo, cada persona valora y prioriza los elementos en función de sus necesidades y contexto. Pero la autonomía, el liderazgo, la inspiración, la creatividad, el aprendizaje, el propósito, la flexibilidad, el crecimiento personal y profesional son aspectos clave a tener en cuenta. Según Banco Bilbao Viscaya Argentina del 21 de agosto de 2023.

#### ***5.3.3. Productividad y eficiencia***

En el ámbito de la gestión empresarial, según Chiavenato significa que las personas que trabajan en una organización son recursos estratégicos que pueden aumentar la productividad, la innovación y la eficiencia de la empresa. Chiavenato aboga por una gestión enfocada en el desarrollo y motivación de los empleados.

Se llama gestión efectiva del capital humano cuando como resultado se evidencia la productividad, hay retención de los colaboradores, se nota la satisfacción de los clientes y la calidad del trabajo.

#### **5.3.4. Motivación**

Al nombrar el término motivación es necesario saber qué es lo que impulsa a un individuo a actuar de la manera en cómo lo hace y que persista hacia meta inicialmente planteada. Esto infiere que la motivación intrínseca es mayormente reforzada por la extrínseca, es decir, que factores externos influyen en el comportamiento y pensamientos del ser humano.

#### **5.3.5. Productividad**

Al definir la productividad se puede inferir que es aquella relación que existe entre lo que se produce y los medios utilizados para conseguir la meta. La productividad está ligada con la eficiencia y tiempo, y así, cuanto menor sea el tiempo invertido en obtener el resultado deseado, mayor será la productividad del sistema.

#### **5.3.6. Cultura organizacional**

La cultura organizacional es aquella que caracteriza a una empresa y sus empleados, cómo sus valores, costumbres, compromisos, atenciones influyendo en la toma de decisiones en las actividades laborales. Inicia con los líderes y se transmite de forma descendente del organigrama laboral.

#### **5.3.7. Incentivos emocionales**

Los incentivos emocionales incluyen factores como el reconocimiento, la satisfacción en el trabajo, el sentido de pertenencia y la satisfacción de necesidades psicológicas como la autonomía, la competencia y la relación interpersonal. Incentivos de

reconocimiento, incentivos de formación, incentivos de flexibilidad horaria, incentivos de tiempo, incentivos de servicios, incentivos de ocio.

#### **5.4.Marco Legal**

Según la constitución política de Colombia, como madre de las normas dice:

Artículo 25, El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

En virtud de lo anterior, el artículo 127 del Código Sustantivo del Trabajo, se considera salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo aquello que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa y onerosa del servicio, sea cualquiera su forma y denominación, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones.

Además, el artículo 128 del código sustantivo del trabajo, considera cuatro clases de pagos que no son constitutivos de salario, y son: a). Las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador. b). Lo que recibe (el Trabajador) en dinero o en especie no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones. c). Las prestaciones sociales d). Los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencional o contractualmente u otorgados en forma extralegal por el empleador, cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en dinero o en especie.

El contrato de trabajo en Colombia se encuentra regulado por el Código Sustantivo del Trabajo 2011, autorizado por el Ministerio de Protección Social o Código Laboral

donde se expresa de manera clara y precisa las diferentes modalidades de contratación laboral como obligaciones, tiempo de duración, derechos y garantías

El artículo 45 del código sustantivo del trabajo se encarga de regular la duración del contrato de trabajo, y allí encontramos que puede ser «por el tiempo que dure la realización de una obra o labor determinada», de donde viene el nombre que se le da a este tipo de contrato.

Por otro lado, El Código Civil y Comercial regula los contratos de obra y servicios, en Colombia, proporcionando pautas interpretativas para diferenciar una categoría contractual de otra. Según: [uces.edu.ar](http://uces.edu.ar).

Las condiciones de un contrato obra labor se deben especificar claramente: la obra o servicio a ejecutar, señalar el valor del salario, (semanal, quincenal o mensual), definir la jornada de trabajo, duración del contrato, plasmar la firma de cada una de las partes involucradas. Según: [Derechoequidad.com](http://Derechoequidad.com) del 15 abr 2022.

“Artículo 181. DESCANSO COMPENSATORIO. El trabajador que labore habitualmente en día de descanso obligatorio tiene derecho a un descanso compensatorio remunerado, sin perjuicio de la retribución en dinero prevista en el artículo 180 del Código Sustantivo del Trabajo ...”

De lo anterior, se concluye que lo otorgado a título gratuito o por mera liberalidad del empleador y los beneficios o auxilios habituales u ocasionales que sean acordados convencional o contractualmente por el empleador, o aquellos concedidos de forma extralegal, no tienen carácter salarial. No obstante, conforme al artículo 128 del código

sustantivo del trabajo, debe mediar en estos casos acuerdo expreso y escrito entre las partes, para que el acuerdo de no salario sea válido y eficaz.

## **6. Diseño Metodológico**

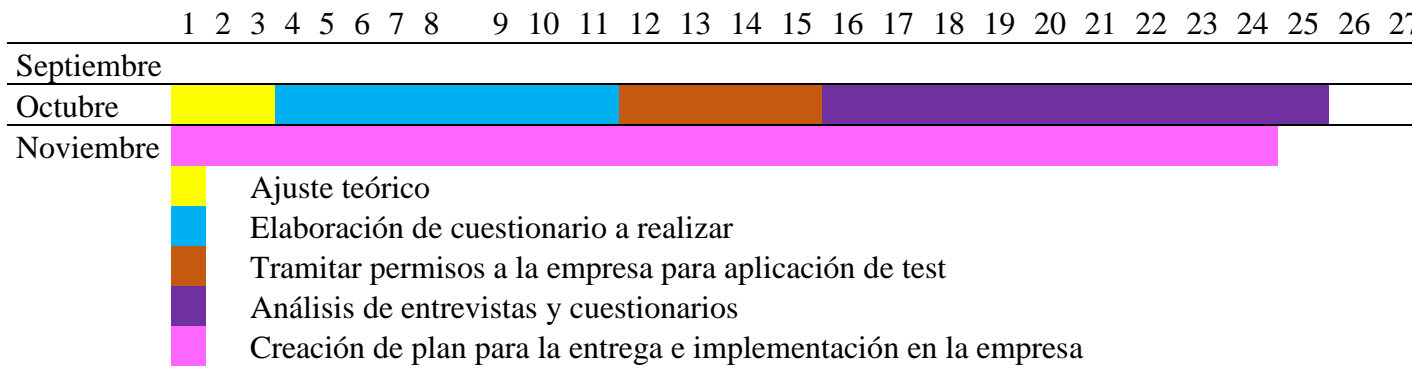
Para el desarrollo de esta investigación se dará un enfoque cualitativo, definiéndola así: “La investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto.” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 358). desde el ámbito descriptivo: “La investigación descriptiva apunta a reunir conocimiento sobre el objeto del estudio. Este conocimiento consiste principalmente en describir los objetos. Puede también haber explicaciones por qué los objetos son como ellos son, analizando situaciones que enmarquen el comportamiento directo y relacionado de la población objeto”.

A través de la observación y la realización de una entrevista, los colaboradores manifiesten con sus propias palabras, habladas y escritas que facilite la información que se requiere.

### **6.1.Población y muestra**

La población total de 20 empleados que hacen parte del nivel operativo, con características de personas que presentan poca formación académica técnicos, tecnólogos, la gran mayoría empíricos y con alto grado de experiencia que viven en asentamientos, distintos barrios de la periferia, en la ciudad de Bucaramanga.

## 6.2.Cronograma.



### 6.3.Presupuesto

<b>PRESUPUESTO GLOBAL DE LA PROPUESTA POR FUENTES DE FINANCIACION</b>	
<b>RUBROS</b>	<b>ESTUDIANTES</b>
Transporte a instalaciones y reuniones	250,000
Recursos bibliográficos (Internet)	200,000
Papelería	100,000
fotocopias	50.000
Impresiones	200,000
Memoria USB	40.000
Varios (alimentación, imprevistos)	200.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.040.000</b>

### 6.4.Resultados Esperados.

Con el desarrollo de esta investigación se pretende:

1. Determinar las causas que originan la rotación del personal
2. Identificar colaboradores idóneos y competitivos
3. Hallar la relación entre motivación y productividad
4. Lograr fidelizar los buenos colaboradores
5. Brindar reconocimiento al buen desempeño
6. Mejorar las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo
7. Incrementar la productividad y el posicionamiento en el mercado
8. Disminuir la rotación laboral

Es atractivo encontrar en el mercado de la construcción una empresa que se preocupe por el bienestar personal, laboral, calidad de vida de sus colaboradores,

convirtiéndose en un referente de atracción para los aspirantes a distintas vacantes que se oferten, siendo Zarate Construcciones S.A.S. los más beneficiados con la implementación del salario emocional en su empresa, dando un salto en el mercado como atrayente para muchos, disminución de costos por alta rotación y capacitación, con el sello de calidad y cumplimiento en la entrega de obra.

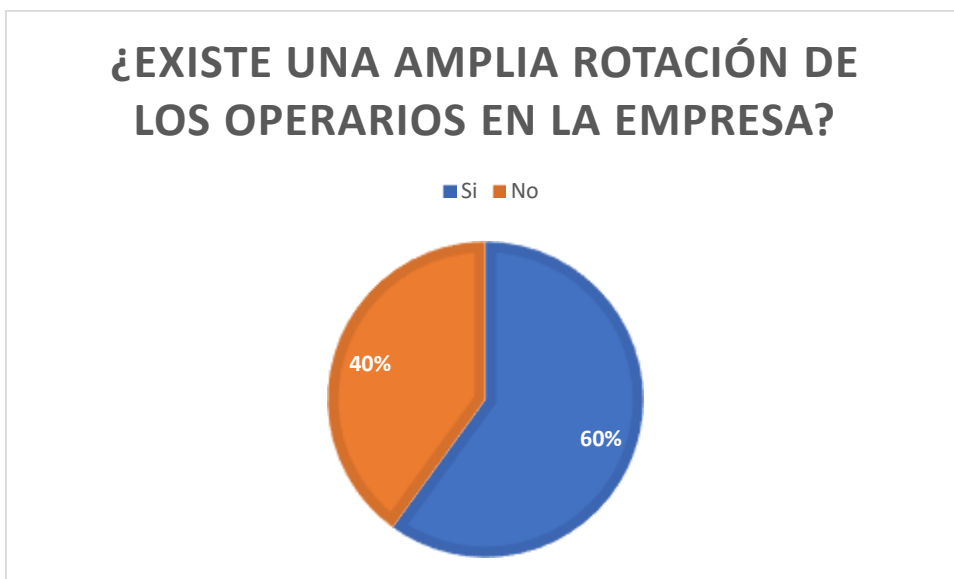
Y como estudiantes obtener el título de Especialistas en Gerencia del Talento Humano como requisito de grado.

## 6.5. Análisis de resultados e interpretación

Para el logro de los objetivos planteados en esta propuesta, se realizó una encuesta acompañada de una entrevista como instrumento de recolección de información a la población objetivo. A continuación, se presentan los respectivos resultados con su análisis, acompañados de gráficos que serán de mayor comprensión para el lector en relación con el tema principal de salario emocional, beneficios y rotación de personal.

### 6.5.1. ¿Existe una amplia rotación de los operarios en la empresa?

Opciones	No. De respuestas	Porcentaje
Si	12	60%
No	8	40%

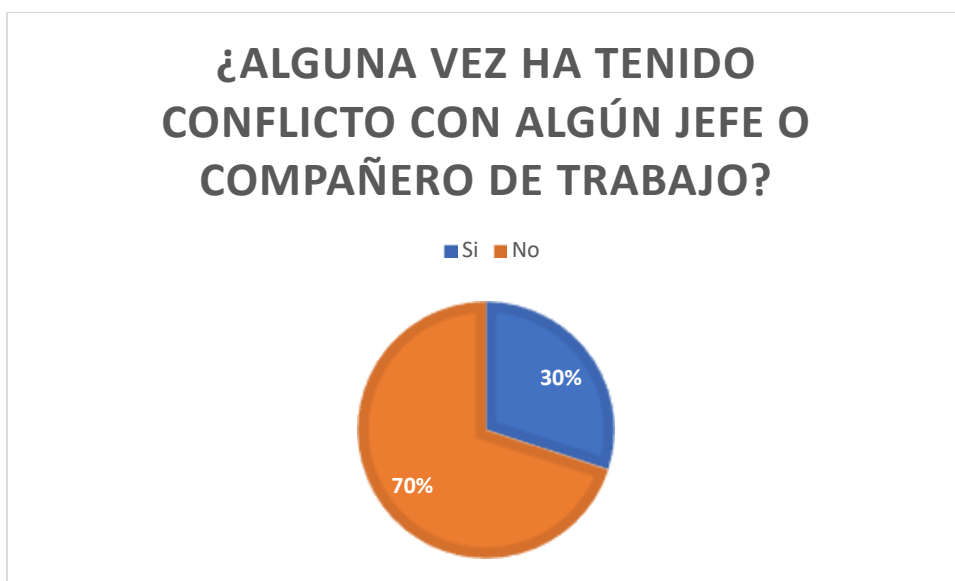


La grafica nos ayuda a evidenciar que en la empresa Zarate Construcciones S.A.S. El 60% de los colaboradores respondieron que, Si existe una amplia rotación del personal operario, mientras que un 40% respondieron que No., indicando una alta rotación de personal que

genera un grado de preocupación, debido al desgaste en la parte contractual, elevación de costos, retraso en las actividades, pérdida de productividad e incertidumbre, cambio en el ambiente laboral por el ingreso y/o ausencia del colaborador.

### 6.5.2. ¿Alguna vez ha tenido conflicto con algún jefe o compañero de trabajo?

Opciones	No. De respuestas	Porcentaje
Si	14	70%
No	6	30%



La representación gráfica de estos resultados nos permite evidenciar que, en algún momento en el desarrollo de su labor, el 70% de los encuestados manifestaron haber presentado conflictos con jefes y/o compañeros de obra, mientras que una minoría del 30% no ha tenido ningún conflicto.

Manifestando las razones: el compañero no trabaja por estar pegado al celular, se aleja a fumar, daño de la herramienta que traen para su labor y la gran mayoría por incumplimiento en los pagos por parte de la constructora, factores que inciden en el ambiente laboral, retraso en las labores y la productividad.

### 6.5.3. ¿la empresa ayuda a mediar en estas situaciones?

Opciones	No. De respuestas	Porcentaje
Si	10	50%
No	10	50%

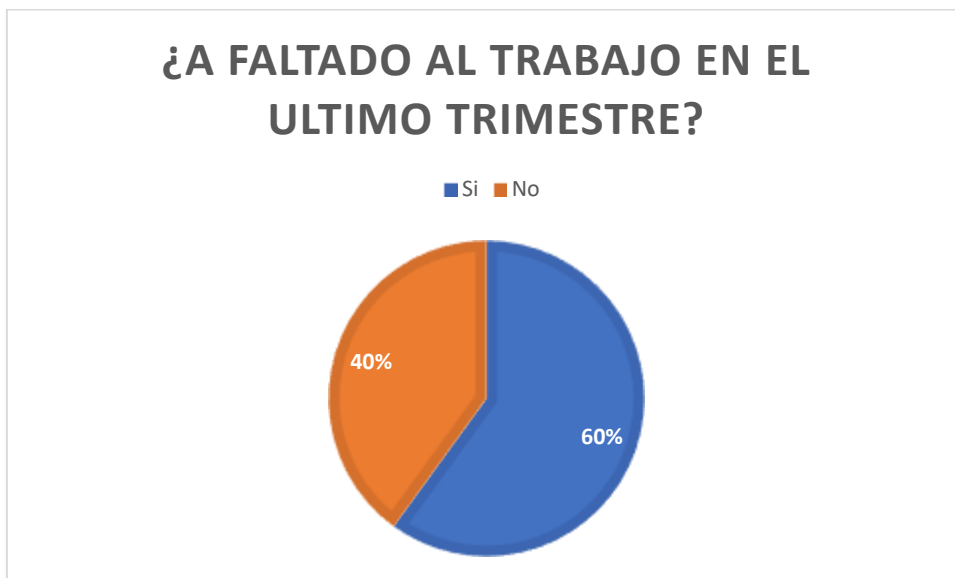


La grafica evidencia que en un 50% la constructora sí interviene para la solución de los conflictos dentro de las obras y el otro 50% manifiesta que no se hace presente al momento de mediar o dar solución a estas situaciones. La forma en que la empresa se involucra es en dar por terminado el contrato, confrontar el personal afectado y por último generar el

dialogo. Esto indica ausencia por parte de la constructora, pues en el momento del conflicto no hay presencia del jefe, además, el encargado de la obra no tiene conocimiento ni manejo de este tipo de situaciones. Por tanto, la compañía pierde credibilidad con el equipo de colaboradores y genera ausencia de los mismos, pues estos prefieren abandonar su labor.

*¿A faltado al trabajo en el último trimestre?*

Opciones	No. De respuestas	Porcentaje
Si	12	60%
No	8	40%

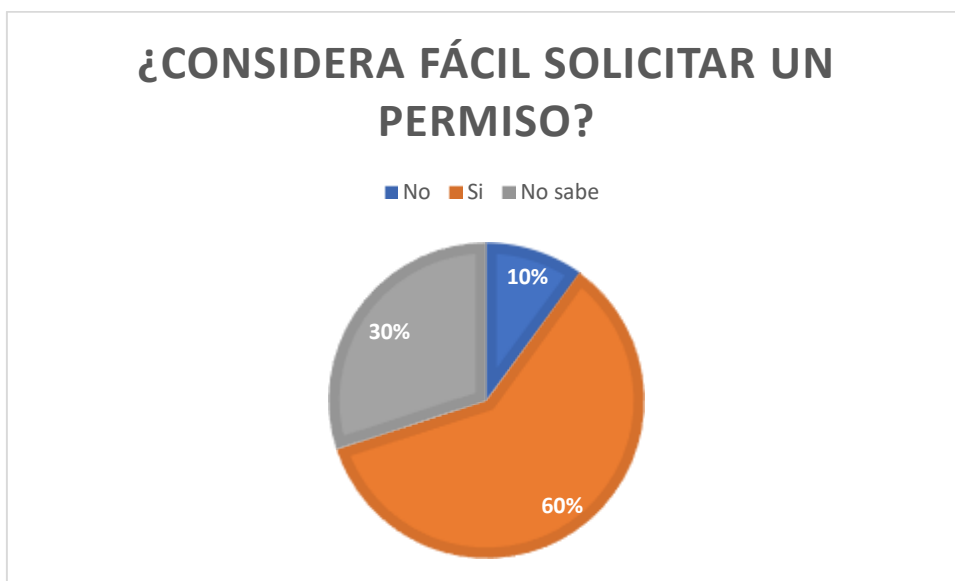


El 60% de los colaboradores encuestados manifiestan que han faltado al trabajo en este último trimestre, y el 40% restante no falta. Las causas expresadas de esas ausencias son por enfermedad, diligencias personales, para la empresa es un indicador bastante alto que frena el avance en las obras, la productividad, cumplimiento y el cambio de planes en sus

tareas, dejando ver el poco sentido de pertenencia con la constructora, la falta de responsabilidad adquirida en el momento de iniciar el trabajo.

*¿Considera fácil solicitar un permiso?*

Opciones	No. De respuestas	Porcentaje
SI	12	60%
NO	2	10%
No sabe	6	30%



La grafica recalca en un 60% que los colaboradores de la Constructora consideran fácil solicitar un permiso, mientras que para el 30% no sabe cómo hacerlo y el 10% restante no lo considera fácil. Expresaron que las veces que han solicitado permiso ha sido por diferentes causas, entre ellas, ir a otra empresa que les paga mejor, imprevistos familiares, por no tener para pagar el transporte. Para la empresa es un indicador de alta rotación y

ausencia en la labor, por tanto, es indispensable fidelizar y ampliar el rango del buen colaborador que prefiere la constructora.

*¿Ha llegado tarde a su trabajo en el último trimestre?*

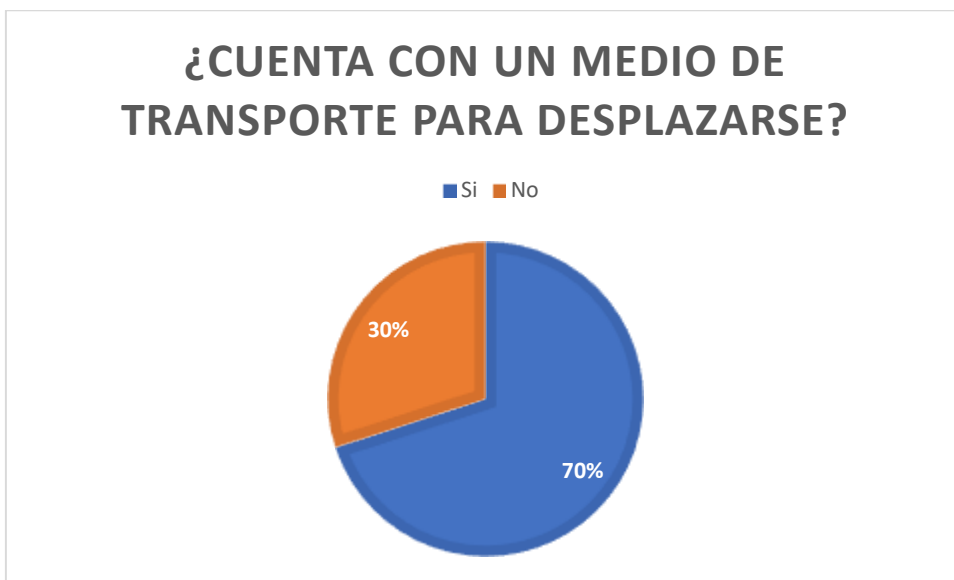
Opciones	No. De respuestas	Porcentaje
Si	16	80%
No	4	20%



La representación gráfica indica que el 80% de los colaboradores han llegado tarde a su trabajo y en el último trimestre, mientras que solo el 20% respondieron no haber llegado tarde, de otro modo, manifestaron que los retrasos surgen por las distancias entre el lugar de residencia y el de la obra, imprevistos y por falta de transporte. Alto índice que perjudica la productividad y el alcance de las metas propuestas.

*¿Cuenta con un medio de transporte para desplazarse?*

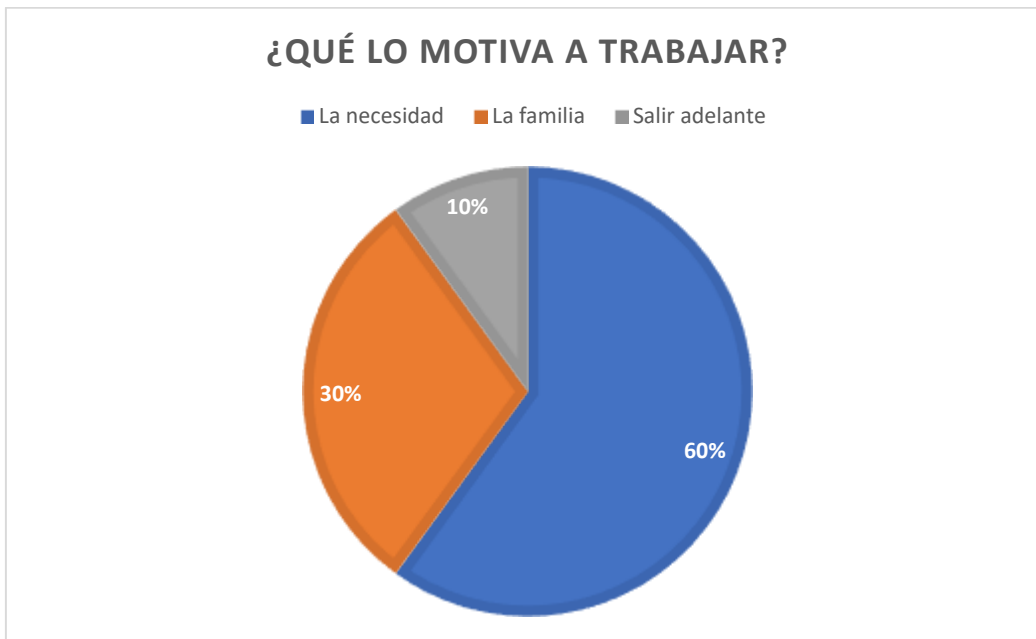
Opciones	No. De respuestas	Porcentaje
Si	14	70%
No	6	30%



La representación gráfica evidencia que un 70% de los colaboradores cuentan con medio de transporte para desplazarse, mientras que el 30% restante respondieron que no tienen ningún vehículo para transportarse, siendo un indicador positivo para la compañía ya que los operarios pueden transportarse hasta el lugar donde la constructora opera y estar a tiempo para iniciar las tareas asignadas por el jefe inmediato. De otro modo, quienes no poseen transporte comentaron que su traslado es mediante transporte público, lo que determina su retraso. Este índice se debe fortalecer mediante un incentivo que repercute con la llegada a tiempo, evite el ausentismo y genere permanencia.

*¿Qué lo motiva a trabajar?*

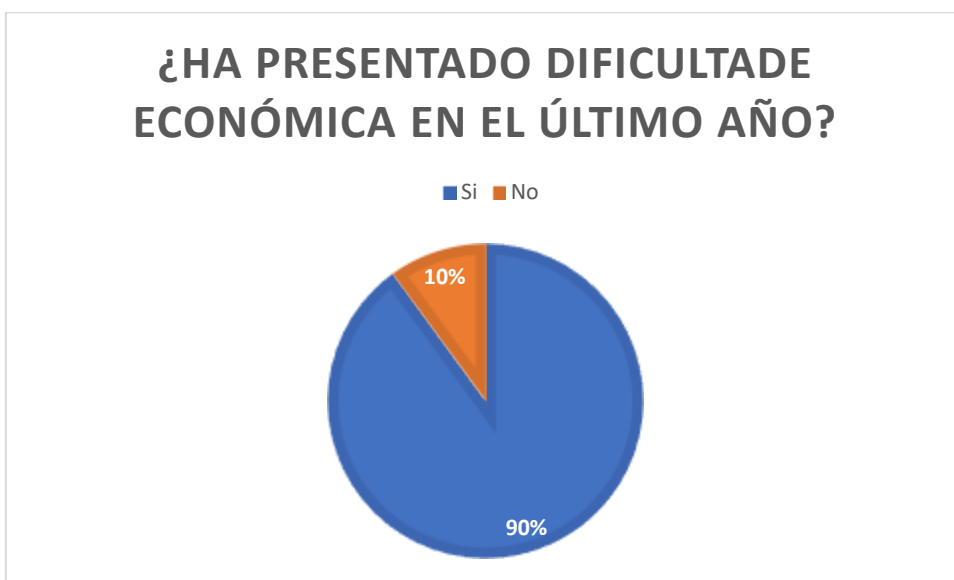
Opciones	No. De respuestas	Porcentaje
La necesidad	12	60%
La familia	6	30%
Salir adelante	2	10%



La representación gráfica nos ayuda a evidenciar que los colaboradores en un 60% respondieron que la necesidad es quien los motiva a trabajar, un 30% la familia y el 10% restante por querer salir adelante, esto nos indica que los empleados trabajan día a día para suplir sus necesidades vitales y las de su familia. Esto nos muestra la situación real que viven estas personas, por ello la empresa se interesa por mejorar su bienestar.

*¿Ha presentado dificultad económica en el último año?*

Opciones	No. De respuestas	Porcentaje
Si	18	90%
No	2	10%

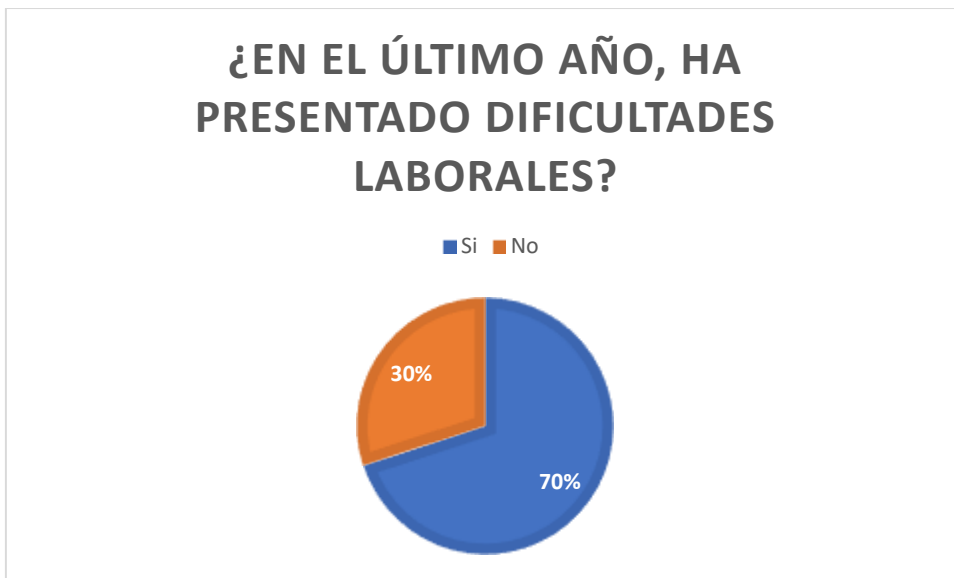


El 90% de los encuestados respondieron que, sí han presentado dificultad económica en el último año, y el 10% restante dijeron que no. Los colaboradores comunicaron varios motivos que generan esta problemática, el alza de la canasta familiar, enfermedad, incumplimiento en los pagos semanales por parte de la constructora y por los días no trabajados, pues si no trabajan no ganan. Este indicador obliga a ser más estrictos con el personal para lograr el cumplimiento de las obras y así el cumplimiento con los pagos.

*¿En el último año, ha presentado dificultades laborales?*

Opciones	No. De respuestas	Porcentaje
Si	14	70%

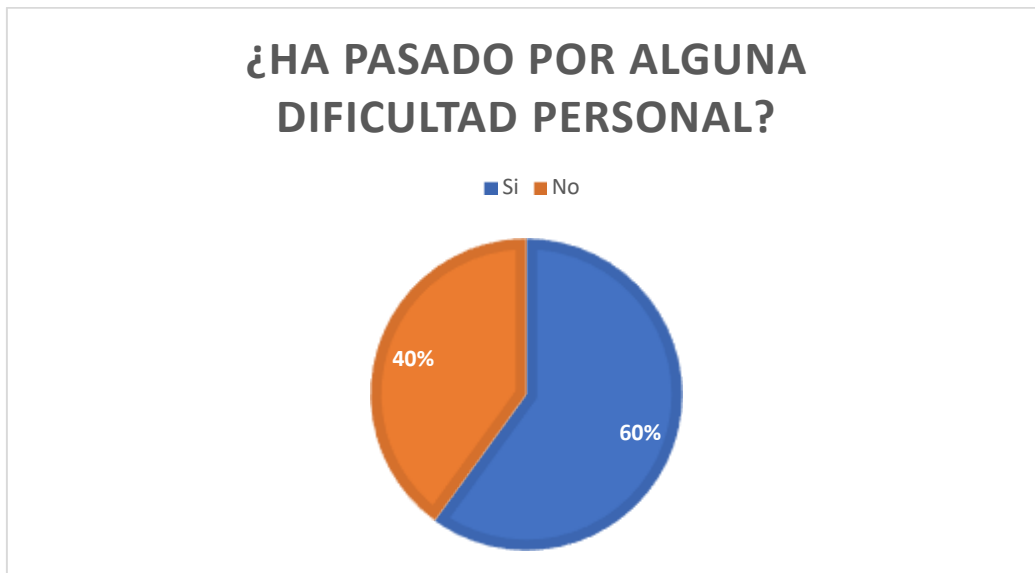
No	6	30%
----	---	-----



El 70% de los colaboradores expresaron que Sí han presentado dificultades laborales en el último año y el 30% restante manifestaron que no, indicando que la gran mayoría ha sido por falta de trabajo, pues éste no es continuo, cambio de empresa. Para la constructora es una motivación poder fortalecer el crecimiento y posicionamiento empresarial en beneficio de su talento humano.

*¿Ha pasado por alguna dificultad personal?*

Opciones	No. De respuestas	Porcentaje
Si	12	60%
No	8	40%

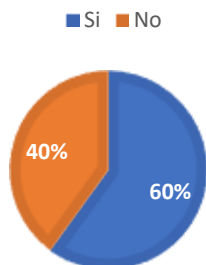


La grafica evidencia las respuestas de los colaboradores con un sí, del 60% que ha pasado por alguna dificultad personal en el último año y el 40 % restante respondieron que no, expresando que su principal dificultad es por separación con su pareja sentimental, conflictos en el hogar y problemas con el alcohol. Este indicador motiva a la constructora a educar en mejores relaciones interpersonales y hábitos saludables.

*¿La constructora le brinda la posibilidad para capacitarse y adquirir nuevos conocimientos?*

Opciones	No. De opciones	Porcentaje
Si	12	60%
No	8	40%

## ¿LA CONSTRUCTORA LE BRINDA LA POSIBILIDAD PARA CAPACITARSE Y ADQUIRIR NUEVOS CONOCIMIENTOS?

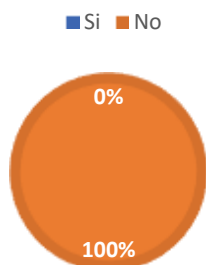


Esta grafica evidencia que el 60% de los colaboradores expresaron que la constructora si les brinda la posibilidad para capacitarse y adquirir nuevos conocimientos, mediante horario flexible a quienes lo certifiquen y el otro 40% que respondió que no, es por que desconoce esa posibilidad y no la tiene en sus planes, siendo este un indicador positivo para los operarios que deseen certificarse por competencias, crecer en el conocimiento para un mejor desarrollo de su actividad y para la constructora de mejorar la comunicación y las ventajas que ofrece la compañía.

### *¿La empresa brinda algún apoyo a los colaboradores ante una catástrofe o calamidad?*

Opciones	No. De respuestas	Porcentaje
Si	0	0%
No	20	100%

## ¿LA EMPRESA BRINDA ALGÚN APOYO A LOS COLABORADORES ANTE UNA CATÁSTROFE O CALAMIDAD?



La grafica es evidente con las respuestas de los colaboradores, donde el 100% de ellos manifestaron rotundamente que no cuentan con ningún apoyo o colaboración para enfrentar una catástrofe o calamidad, señalando un indicador altamente negativo que desmotiva en la labor y en la elección de la constructora como la mejor opción laboral, por tanto, la idea de trazar una propuesta con estrategias que beneficie a sus empleados.

### *¿Sus opiniones o sugerencias son tenidas en cuenta?*

Opciones	No. De respuestas	Porcentaje
Si	6	30%
No	14	70%

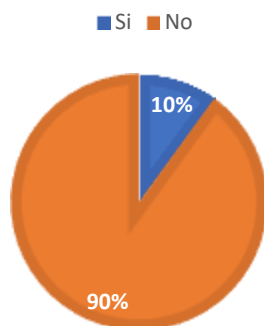


En la representación gráfica se pudo evidenciar que el 70% de los encuestados manifestaron que sus opiniones o sugerencias no son tenidas en cuenta, como la de hacer la tarea más rápido o en equipo, cambio de horarios, rotación de personal por ubicación, pausas, integraciones, etc, mientras que el 30% restante respondieron que no se meten en eso para evitar conflictos laborales. Este es un indicador altamente negativo que afecta directamente el trabajo en equipo, el liderazgo, ambiente laboral, productividad, comunicación, factores importantes y determinantes para permanecer en una empresa.

***¿La empresa ofrece incentivos laborales distintos al salario?***

Opciones	No. De respuestas	Porcentaje
Si	2	10%
No	18	90%

## ¿LA EMPRESA OFRECE INCENTIVOS LABORALES DISTINTOS AL SALARIO?

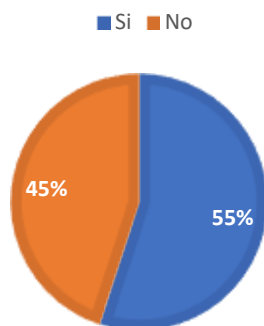


La grafica nos ayuda a evidenciar que el 90% de los colaboradores respondieron que en la empresa no ofrecen incentivos laborales distintos al salario, y un 10% comentan que el único incentivo salarial es la continuidad del trabajo, este es un indicador negativo, los incentivos laborales son factores claves para el buen desempeño, grado de motivación, sentido de pertenencia y permanencia en una compañía. Es muy importante lo manifestado por sus operarios para lograr un punto de equilibrio que beneficie ambas partes.

### *¿Le gustaría capacitarse en temas de competencia laboral?*

Opciones	No. De respuestas	Porcentaje
Si	11	55%
No	9	45%

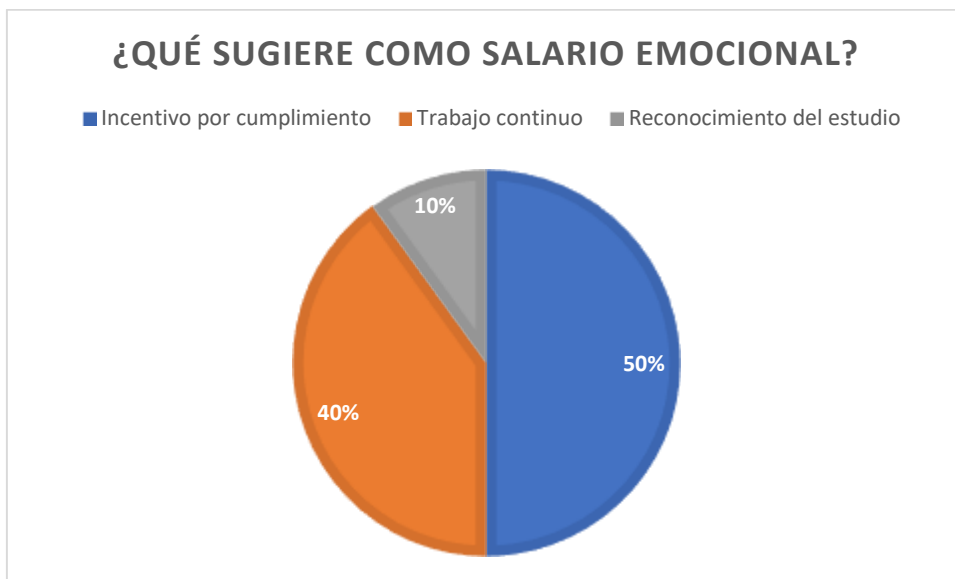
## ¿LE GUSTARÍA CAPACITARSE EN TEMAS DE COMPETENCIA LABORAL?



La grafica representa las respuestas de los colaboradores operativos de la constructora con un 55% que les gustaría capacitarse en temas de competencia laboral y un 45% que no conocen el tema, es un indicador muy disiente porque permite a la organización la oportunidad de abrirse al campo del conocimiento, con nuevas alternativas donde los empleados compiten de forma saludable, enfocados en el crecimiento personal que mejore su desempeño en beneficio de la compañía.

### *¿Qué sugiere como salario emocional?*

Opciones	No. De respuestas	Porcentaje
Incentivo por cumplimiento	10	50%
Trabajo continuo	8	40%
Reconocimiento del estudio	2	10%



La grafica representa que el 50% de los colaboradores sugiere como salario emocional, brindar incentivos por cumplimiento de labor, el 40% que les brinde trabajo continuo y el 10% restante que le reconozcan el estudio. Este indicador es muy valioso porque nos abre un abanico de opciones para motivar los empleados, aumentar su productividad y disminuir la rotación del personal para beneficio de la compañía.

## 7. Conclusiones

Luego del análisis e interpretación de los resultados del cuestionario y la entrevista, se pudo concluir que entre las causas que originan la rotación de personal de mano de obra calificada y no calificada en la empresa están:

- El 60% de los empleados indicaron alta rotación por distintos motivos. Conflictos entre jefes y colaboradores, incumplimiento en los pagos por parte de la constructora, falta de herramientas necesarias para la labor, cambio en el clima laboral por el ingreso y retiro empleados, largas distancias entre la residencia y el lugar de la obra, problemas familiares como separación del cónyuge , ausencias y retrasos como consecuencia del consumo de alcohol por lo general el día lunes, y por último, porque empresas más grandes ofrecen beneficios laborales y les pagan un poco más de dinero.

En segundo lugar, se logró identificar la relación entre el salario emocional y los beneficios para el crecimiento y aumento en la productividad

- El 50% de los empleados afirman que la empresa no se involucra en la resolución de conflictos, que en algunos casos suelen ser de manejo y podrían evitar el ausentismo si se logra solucionar inmediatamente.
- Las ausencias de los colaboradores traen distintas consecuencias para la compañía, por ello, brindar beneficios como exaltar su labor, planes de capacitación en competencias laborales, apoyo en situaciones catastróficas, integraciones familiares, comunicación asertiva entre otras, puede lograr un equilibrio entre su vida personal

y laboral con más compromiso, sentido de pertenencia hacia la constructora que maximice la productividad, el trabajo continuo en beneficio de ambas partes.

- Ofrecer salario emocional en una compañía, no significa una cantidad en pesos, por el contrario, hablar de salario emocional rompiendo paradigmas, como contraprestación para proveer y retener al talento humano que realice su labor de forma eficiente y eficaz, convirtiendo la constructora en un mejor lugar para trabajar y ser reconocida por este estudio e implementación.

## **8. Recomendaciones**

Finalmente, se proponen las siguientes recomendaciones como estrategias para beneficiarlos empleados de nivel operativo con la implementación del salario emocional

- Brindar reconocimiento a la labor de forma trimestral. Cada semana se evalúa el rendimiento de los operarios según las tareas asignadas con una ponderación de 1 a 5, y de allí saldrá el compañero a exaltar por trimestre. Esta actividad será desarrollada por el líder de campo, con el ánimo de motivar y empoderar su rendimiento frente a los demás.
- Realizar un compromiso formal entre la constructora y los operarios que brinden mayor seguridad en los pagos acordados de forma semanal para ganar mayor confianza, credibilidad y buen nombre entre antiguos y nuevos colaboradores.
- Implementar un nuevo formato que identifique el elemento y el propietario para responsabilizar a la constructora por daños y pérdida de herramientas que los operarios presten para el buen desarrollo de sus actividades.

- Elaborar un cronograma de talleres para capacitación del personal operario por semestre, destinando el último sábado del mes con 2 horas para el desarrollo de esta actividad. Estos serán los temas a tratar en cada encuentro: liderazgo, trabajo en equipo, resolución de conflictos, comunicación asertiva, trabajo bajo presión y habilidades sociales con el apoyo del Sena y la Caja de compensación. A fin de fortalecer las habilidades blandas más necesarias para la compañía. (expresado en la encuesta)
- La constructora se compromete en delegar un colaborador en cada obra, quien será el encargado de liderar el grupo para que los operarios tengan comunicación directa con el jefe a través del líder y éste reporte las ausencias, imprevistos, riñas o conflictos, desempeño y demás, a fin de dar solución de manera inmediata, implementar correctivos para evitar retrasos y el cumplimiento de la meta asignadas
- Realizar un pacto de mutuo acuerdo entre el jefe y los operarios que definan los espacios de inicio, alimentación, esparcimiento o pausas activas y cierre de labor, con el fin de brindar mayor seguridad, responsabilidad, evitar conflictos, pérdida de tiempo y evasión, con flexibilidad horaria para quienes lo requieran
- Al momento de ofertar nuevas vacantes, éstas serán expuestas en cada lugar que la empresa este operando, a fin de tener en cuenta el grupo familiar de los actuales colaboradores para que apliquen a estas postulaciones.

Como segundo objetivo esta identificar la relación entre el salario emocional y los beneficios para el crecimiento y aumento en la productividad.

Establecer dos encuentros anuales que brinden integración, lazos de compañerismo y fuerza como familia de una empresa que valora y aprecia el capital humano como un activo fundamental para el crecimiento de la compañía.

- Se escoge un domingo del mes de junio para celebrar el día de la familia y otro domingo del mes de diciembre para celebrar el cierre del año, con la participación de todos los colaboradores y su núcleo familiar que integren las partes mediante encuentros deportivos como partidos de fútbol, juegos de mesa, almuerzo, charla, música, que beneficie el emprendimiento de quienes manifestaron tener de tipo gastronómico, textil entre otros, con el aporte de la rifa de un mercado que aporta la compañía para mitigar el peso de la canasta familiar que estrechen lazos más fuertes en beneficio de la continuidad, alta motivación, mejor ambiente laboral para lograr un músculo que brinde seguridad al momento de nuevas contrataciones.
- Los colaboradores tendrán derecho de disfrutar del día de su cumpleaños de un día remunerado ordinariamente no acumulable para descansar como propuesta de salario emocional de la empresa zarate construcciones s.a.s.
- Desde el departamento de recursos humanos se hará una solicitud al Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, para que certifique por competencias a un grupo de colaboradores que manifestaron su deseo, para beneficio propio y de la compañía en aras de encontrar nuevas habilidades, vencer el miedo, mayor confianza y orgullo de sí mismo.
- Con el ánimo de premiar el buen colaborador que se destaca por su desempeño y liderazgo, previamente identificado por el jefe en cada quincena, será acreedor de un bono por valor de \$50.000 para ser utilizado en una estación de servicio,

Metrolínea o mercado a preferencia del afortunado, a fin de generar sentido de pertenencia por la compañía, mejorar la puntualidad, disminuir las ausencias y/o retrasos en las obras y como auxilio en sus gastos

- En el momento en que se tenga presencia de la constructora en una obra con una distancia mayor a 1 hora de trayecto desde la residencia del grupo de operarios o fuera del casco urbano, la compañía asume el exceso de costo en el transporte para su respectivo traslado, a su vez flexibiliza el horario en el trabajo de campo.
- Como apoyo a las familias que hacen parte de la constructora, la empresa crea un fondo pro-calamidad para beneficiar a los operarios que por justa causa certifiquen un suceso e imprevisto que involucre un accidente, auxilio fúnebre, cirugía o medicamento no post de alto costo, en aras de hacer una sola familia empresa-colaborador.
- A sugerencia de los colaboradores, y donde sea posible, la compañía incursiona en mejorar los ambientes laborales a través de la implementación de música agradable al oído, con un sonido acorde que beneficie la motivación, entusiasmo, para lograr un mayor desempeño.
- Con la implementación de estas estrategias a corto y mediano plazo como incentivos laborales a través de la implementación del salario emocional en la empresa zarate construcciones s.a.s. se pretende contribuir a retener el buen colaborador, comprometido y con ganas de salir adelante, que se sienta parte de una compañía donde sus sugerencias sean tenidas en cuenta y elijan la constructora como su mejor opción laboral. Por otro lado, para la compañía lograr el crecimiento, posicionamiento, aumentando la productividad, conquistando nuevos proyectos con

menor incertidumbre y mayor cumplimiento para obtener mayores beneficios para la empresa y sus colaboradores que puedan ser medibles en el tiempo y evaluados para ser replanteados o modificados de acuerdo a los resultados arrojados.

## 9. Referencias bibliográficas

Abraham Maslow y su teoría de la motivación humana, Publicado el junio 29, 2012 por psicopedagogiaaprendizajeuc.  
<https://psicopedagogiaaprendizajeuc.wordpress.com/2012/06/29/abraham-maslow-y-su-teoria-de-la-motivacion-humana/>

Artículo sobre Salario emocional: ¿qué debes valorar de una oferta de empleo más allá de la nómina? Publicado el 21/09/2021 | Santander Universidades, por  
<https://www.becas-santander.com/es/blog/salario-emocional.html>

Barron, P. (2020) “el salario emocional y la retención de personal de campo en las empresas vitivinícolas de pisco – ica”. Universidad Francisco Villareal de la ciudad de Lima, Perú.  
<http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/4064/BARRON%20PARED%20ES%20%20PAUL%20RICARDO-%20MAESTRIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Comunicado de prensa, indicadores de mercado laboral, DANE 29 de septiembre de 2023 <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/cp-GEIH-ago2023.pdf>

Concepto de salario emocional, (Santander, 2024)

Constitución política de Colombia de 1991,  
<https://pdba.georgetown.edu/Constitutions/Colombia/colombia91.pdf>

(Constitución política de colombia de 1991, 1991)

El Salario Emocional como Estrategia para la Retención del Talento Humano en las Grandes Empresas de Antioquia. Laura T. Benites y Ana M. Vélez Facultad de Ciencias Administrativas Contables y Económicas, Universidad Católica Luis Amigó EGTH512: Trabajo de Grado II mayo, 2020.  
[http://repository.ucatolicaluismigo.edu.co/bitstream/ucatolicaamigo/408/1/Uclam\\_ME-CD-T658.3%20%20B467%20%202020.pdf](http://repository.ucatolicaluismigo.edu.co/bitstream/ucatolicaamigo/408/1/Uclam_ME-CD-T658.3%20%20B467%20%202020.pdf)

Gestion del talento humano, Idalberto Chiavenato, tercera edición. Revisión técnica Martha Patricia Guzmán Brito Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Ciudad de México Departamento Académico de Administración José Luis Rodríguez Tepezano Universidad Nacional Autónoma de México Facultad de Contaduría y Administración. Mc Graw Hill.  
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>

(Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones, 2016)

Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva. Luis Fernando QUINTERO Arango 1; Juan Diego BETANCUR Arias 2 Recibido: 14/04/2018 • Aprobado: 25/05/2018  
<http://www.revistaespacios.com/a18v39n41/a18v39n41p08.pdf>

(Odiard, 2015)

(Palacios, 2017)

Plaza capital, E Monedero. Salarios emocionales: Colombia es uno de los países con peor satisfacción laboral. Escrito por Gabriela Vasquez Forero <https://plazacapital.co/el-monedero/4036-salarios-emocionales-los-conoce>

Propuesta para mejorar la satisfacción laboral desde el salario emocional, de los colaboradores de la empresa r.r construcciones s.a.s. UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA Facultad de Posgrados y Educación Continuada Especialización En Gerencia Bogotá, D.C., Colombia 2017  
[https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/3798/Satisfacci%C3%B3n\\_laboral\\_salario\\_salario\\_emocional.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/3798/Satisfacci%C3%B3n_laboral_salario_salario_emocional.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Salario Emocional | 7 técnicas para retener talento con Felicidad  
<https://www.bizneo.com/blog/salario-emocional/>

Salario emocional como estrategia de retención del talento humano, por JESSICA ELIZABETH CAMACHO SÁNCHEZ, Universidad militar nueva granada facultad de ciencias económicas especialización en alta gerencia bogotá 2017  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17001/CAMACHOSANCHEZJESSICAELIZABETH2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

(Santander universidades, 2021)

Teoría del refuerzo, Redactado por: **Rosario Peiró** y Revisado por: **Guillermo Westreicher**. Actualizado el 1 agosto 2021. <https://economipedia.com/definiciones/teoria-del-refuerzo.html> Economipedia.com

(Yurany Jerez, 2019)

10. ANEXOS

10.1 Entrevista con el Asesor General

10.2 Cartas