



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

**MAESTRIA EN GERENCIA DEL
TALENTO HUMANO**

**SALARIO EMOCIONAL: UN APORTE DESDE LA GESTION HUMANA EN
FUNCION DE RETENCION DE TALENTO DE LA UNIVERSIDAD DE MANIZALES**

**SUSTENTADO:
CAROLINA CASTAÑEDA H.
ESTUDIANTE**

**DIRECTORA
CLAUDIA MILENA ALVAREZ GIRALDO**

**MANIZALES- COLOMBIA
2017**

Cohorte XIV



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	1
INTRODUCCION	5
JUSTIFICACION Y ANTECEDENTES	9
CONTEXTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION	12
PREGUNTA	15
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION:	16
OBJETIVO GENERAL:.....	16
OBJETIVOS ESPECIFICOS:	16
MARCO TEORICO.....	17
PERSPECTIVAS TEORICAS DE LA INVESTIGACION.....	17
<i>Componentes del salario emocional</i>	25
RETENCIÓN	29
<i>Las personas no se retienen, se mantienen.</i>	29
<i>La Retención se define como mantenimiento y compromiso del Talento.</i>	31
<i>¿Porque la importancia de evitar la fuga de los mejores talentos?</i>	32
<i>La flexibilidad y la satisfacción laboral: Como prácticas del salario emocional para</i>	33
<i>el compromiso del talento en la organización.</i>	33
MARCO METODOLOGICO	37
TIPO DE ESTUDIO:	37
DISEÑO DE LA INVESTIGACION:	37
Unidad del Análisis – Muestra.....	37
Procedimiento De Muestreo	37
Fuentes y técnicas de recolección de datos.....	38
Instrumento de recolección de información:.....	38

Cohorte XIV



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

Etapas de la Investigación.....	39
TRATAMIENTO DE LA INFORMACION:.....	40
ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS.....	41
RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	42
CONCLUSIONES.....	63
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	66

Cohorte XIV



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se da a conocer la importancia que tiene la gestión de talento humano en la labor de retener el capital humano estratégico de una organización como la Universidad de Manizales; presentado a través de sus prácticas, el camino utilizado para influir positivamente sobre la capacidad de contribución que posee la gestión. Es de este modo, que se debe hacer fácil evidenciar la mejora de sus resultados organizativos y de su competitividad Institucional.

Hoy en día los factores que le significan a una organización el éxito pueden traducirse en ventajas competitivas que apalancan la consecución de los objetivos planteados a través de prácticas efectivas que pueden llegar a tener un valor diferencial frente a la competencia. Y de cómo, el óptimo desarrollo de dichas prácticas como lo es el salario emocional determinará la permanencia y crecimiento de instituciones como las Universidades, encontrándose en una posición constante de cara a los cambios del mundo del trabajo y en todos los aspectos que enfrentan en materia de gestión humana.

En este sentido, metodológicamente este trabajo aborda la definición de salario emocional y como propone una serie de componentes que no solo influyen sobre los comportamientos y actitudes de los empleados, sino también en el mejoramiento de su calidad de vida laboral; condicionando los resultados de los empleados, tales como productividad, satisfacción laboral, rotación voluntaria, etc., y, con ellos, los resultados de la organización. En este vínculo causal entre la gestión del talento humano y los resultados de la organización, las prácticas de gestión humana juegan un papel protagonista debido a que permiten la adquisición, la retención y/o el desarrollo de los empleados con mayor potencial para contribuir al desempeño organizacional.

No obstante, aunque se reconoce la importancia estratégica de estas tres funciones; adquisición, retención y desarrollo, su estudio conjunto es tan amplio que resulta difícilmente abarcable en un



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

solo trabajo; por ello, esta monografía se ha decidido centrar fundamentalmente en el ámbito de la retención de empleados y su relación con: la gestión del talento humano y la felicidad o bienestar laboral.

Se debe sin falta avanzar en estrategias claras que permitan adoptar, desarrollar y retener al talento humano en aras de crecer junto a ellos y garantizar el desarrollo y cumplimiento de las metas a largo plazo. La pérdida del talento humano es una brecha grande en la estructura y estabilidad de cualquier organización si se tiene en cuenta que este posee el control del conocimiento no solo personal sino colectivo siendo este el mayor capital que tiene cada organización de ahí el riesgo latente de perderlo o cederlo a la competencia o aun peor contar con ellos mientras se sienten insatisfechos dentro de la organización.

Difícilmente se recupera la fuga de talentos y la inversión de recursos humanos y económicos aportados para su reclutamiento, selección, capacitación, seguimiento y desarrollo con el fin único de formar equipos de trabajo altamente competitivo y calificado. ¿Cómo mantener al mejor Talento comprometido, identificado y motivado en pro de la consecución de las metas de la organización? Si una organización cuenta con talento humano motivado y con una actitud positiva, serán menos atractivas las ofertas de la competencia dado que no ejercerán presión sobre las decisiones que tomen las personas.

Es así como el salario emocional tiene como objetivo principal fidelizar y retener al talento humano por medio de la compensación no monetaria que repercute en su familia, su desarrollo como persona y profesional y en especial en el reconocimiento frente a su equipo de trabajo, directivos y la sociedad en general, por lo anterior expuesto, este proyecto de investigación está orientado a recabar todo sobre el concepto de salario emocional con el fin de convertirlo en un concepto aceptado, en el cual se le debe dar créditos en el idioma universal del mundo del trabajo.



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

Definición exteriorizada a los cambios presentes de la cultura organizacional; profundo y necesario desde sus prácticas para posibilitar la retención de talento, argumentando sus alcances con una base bibliográfica firme y consistente en el análisis profundo de sus fortalezas y debilidades, aterrizadas en el entorno laboral del mundo contemporáneo del trabajo.

El desarrollo de la siguiente investigación se centra en poder brindar un recurso práctico y efectivo a una red de personas que buscan una mayor equidad y calidad de vida laboral. Mediante el análisis de la organización objeto de estudio se busca no solo identificar si es o no un buen lugar para trabajar, sino como a través del salario emocional permite a todo su talento humano sentirse comprometido y feliz al colaborar con su esfuerzo diario en la realización de un sueño, o una meta en particular.

Este documento está compuesto por un marco teórico donde se refleja la teoría que explica los antecedentes del concepto de salario emocional y la información obtenida en el desarrollo de la investigación para poder concluir referenciando los aspectos relevantes que se deberán contemplar y los trabajos futuros a desarrollar.

A si mismo busca tener un enfoque riguroso en la búsqueda de teoría que apoye los hallazgos encontrados de diferentes autores, realizando los pasos necesarios para realizar una exhaustiva exploración de las implicancias del salario emocional en la Universidad de Manizales, que ayuden a confrontar los diferentes cuestionamientos sobre la utilidad y percepción del salario emocional, sus prácticas y como aportan en la retención de los empleados de organizaciones como las universidades.

La presente investigación tiene dos variables importantes, la retención y el salario emocional, con su definición, sus componentes y sus aplicaciones en la Gestión Humana; desde una mirada holística orientada hacia la comprensión contextual de las políticas de retención del talento humano



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

de esta organización, y de si estas prácticas están relacionadas con la función del área responsable de gestión humana.

Palabras clave: *salario emocional, practicas, estrategia, ventaja competitiva, investigación gestión humana, recursos y capacidades, satisfacción, motivación, flexibilidad laboral, retención.*



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

INTRODUCCION

En la actualidad es un hecho que el talento humano es mucho más que un instrumento, dado que antes simplemente era considerado como un recurso más de las empresas, de ahí su nombre Recursos Humanos; cuya retención se debe considerar como parte de la estrategia empresarial. y hacer realidad aquel viejo adagio de que el “recurso humano es el más importante capital de una empresa”, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización (BEJARANO, 2013). Retener al personal significa mantenerlos en la planta del personal, conservarlos y no permitir en ninguna circunstancia, se marchen de la empresa, y menos a la competencia (Browell, 2002).

Es así como, de acuerdo con algunos expertos de la Academia Estadounidense de Médicos Familiares (AFFP) dice que entre las causas de una alta rotación en una empresa se incluyen la falta de comunicación entre el personal y la gerencia, la falta de recursos y apoyo dentro de la organización para los empleados, una asignación no balanceada de las tareas y responsabilidades, la falta de un entrenamiento apropiado y un ambiente de trabajo no deseable (Peña, El Tiempo, 2016); siendo así que tener un alto índice de rotación de personal en las compañías puede significar un gran problema, no solo por la afectación en el ambiente laboral sino además por la económica, puesto que la alta rotación representa un gasto considerable para la organización que es muy difícil de recuperar (PEÑA, 2016). De ahí, que el establecimiento de estrategias para la retención del personal es fundamental, ya que de ello depende el seguimiento, continuidad e integración de estas a los cambios exigidos por un entorno cada vez más globalizado (Torres, Romero, & Cabello, 2010).

El talento humano entonces, es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización



marchará, de lo contrario se estancará. Esa competitividad que caracteriza la economía globalizada auspicia la fuga de talento humano calificado en aquellas organizaciones que no proyectan una verdadera gestión de este por falta de prácticas; el viejo criterio de fidelidad a la empresa ha cambiado, el trabajador calificado busca ante todo su propia realización, su felicidad y “cuando una persona es feliz, no sólo se beneficia ella misma, sino que este estado resulta altamente contagioso y beneficia a la salud de todos.

De aquí parte que las estrategias gerenciales tradicionales utilizadas en cuanto al desarrollo organizacional del talento humano y su retención, no han hecho uso de métodos y alternativas aparentemente nuevas como son la retribución a los empleados en las que se incluyen cuestiones de carácter no económico y emocional, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, por ser estos conceptos campos que carecen de investigación y apoyo, y posean un punto de partida los fundamentos científicos para lograr compromiso efectivo de sus colaboradores.

Numerosas de estas interrogantes motivan a ser analizadas e investigadas, impulsadas a realizar un estudio exhaustivo con mayor profundidad. Partiendo del cuestionamiento de la definición de retención laboral, como se deban comprender y conceptualizar, obtener una concepción real y sustentada en relación al salario emocional, cuál es su relación en cuanto a la retención, y si realmente éste es capaz de satisfacer y crear sentido de permanencia y pertenencia organizacional en los trabajadores, o simplemente, es una ilusión que no logra todo lo que ofrece, serán discernidos a lo largo de este trabajo de investigación, para luego discutir sus implicancias en el contexto del objeto de esta investigación sobre la permanencia y retención del personal a través de salario emocional, desde el escenario de una organización como la Universidad de Manizales, a través de una rigurosa revisión de la literatura y la teoría; argumentos que han sido planteados por estudiosos sobre estos temas y artículos en materia de gestión de humana

Esta búsqueda de información se encuentra enfocada en aquellos trabajadores que ya no demandan un aumento de sueldo como sucedía en las tres décadas precedentes. En esta nueva era, los profesionales buscan otros alicientes, siempre, claro está, que sus condiciones de trabajo sean apropiadas y justas. La percepción del mundo laboral, de las responsabilidades y las de la empresa está cambiando vertiginosamente, y esta transformación viene de la mano de las emociones.

Es importante mencionar que las percepciones de los deseos de los trabajadores, cambie a medida del crecimiento que encuentran dentro de su organización, adquiriendo experiencia y madurez; por eso la importancia de tener una estrategia que ayude a la retención y atracción de este talento que contribuirá al logro de los objetivos organizacionales a largo plazo. La gestión humana se debe apasionar por estructurar un plan serio de modelo de gestión en donde se identifiquen sus necesidades y se trabaje por generar confianza con el fin de evitar al final el ausentismo y deserción de su personal.

Dado que cada uno de los colaboradores de una organización tiene una percepción diferente sobre el mundo del trabajo que los rodea, originadas desde sus necesidades, expectativas, personalidad, cultura y costumbres diferentes. Estas apreciaciones parten de lo que cada individuo tiene proyectado para su vida en el futuro, las cuales van cambiando significativamente a medida que se va adquiriendo experiencia y madurez; por eso la importancia de tener una estrategia que ayude a la satisfacción del personal en su desempeño laboral, para no solo lograr conseguir las metas propuestas por una organización con eficacia, sino también lograr beneficios intangibles que promueven el arraigo y sentido de pertenencia.

Esta dinámica acelerada de cambios exige la aceptación de que existe un ámbito amplio en el dominio de las emociones en la vida laboral, de allí surge la inquietud por el salario emocional, como herramienta de retención de personal, y mejoramiento de la calidad vida de los empleados. Dicho fundamento implica que a las personas se les puede compensar no solo con dinero o en especie, sino que vaya ligado a satisfacer diferentes necesidades, incluidas las emocionales. De



este modo, el contexto de esta propuesta de investigación busca definir el concepto de salario emocional e identificar y determinar aquellas variables que hacen parte del mismo, a fin de generar a través de las organizaciones sus criterios y herramientas en su implementación para la retención, en materia de gestión de talento humano.

Es evidente la existencia de un impacto real en la permanencia y satisfacción del colaborador por situaciones enfrentadas en su ámbito personal en el día a día, muchos de ellos presentan descontento y desequilibrio entre su vida personal y laboral, por tales motivos son uno de los principales factores de movilidad y búsqueda de trabajos que les permita equilibrar su vida personal y laboral.

Analizando la relación entre la permanencia de los trabajadores y los distintos componentes del salario emocional puede aportar. Dicha relación será descrita mediante la revisión y búsqueda de material existente sobre estos temas para luego sistematizarla de forma integral todas estas concepciones y sus hallazgos, generando así un aporte desde la creación de un marco teórico sobre los conceptos de salario emocional, sus componentes, retención, sentido de pertenencia, beneficios, y flexibilidad laboral; refiriendo sus aplicaciones, y la relación de dichos conceptos.

Definir los conceptos de retención y salario emocional, es indagar en la relación que estos puedan tener entre sí. Para lograr estos objetivos, se realizará una investigación de tipo teórico, considerando textos e investigaciones en torno a los temas, conformándose así el material bibliográfico que permitió la elaboración del documento presente.

Describiendo mediante la metodología investigativa escogida, la manera como en una Universidad destacada del sector de Manizales, se han establecido políticas de bienestar laboral que vayan a la par con el desarrollo de prácticas de salario emocional en el marco del desarrollo de sus intereses organizacionales; identificando estas prácticas a través de las personas encargadas de la Gestión Humana, si han contribuido y tenido éxito o no en la retención de sus colaboradores.



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

JUSTIFICACION Y ANTECEDENTES

Los trabajadores no demandan un aumento de sueldo como sucedía en las tres décadas precedentes. En esta nueva era, los profesionales buscan otros alicientes, siempre, claro está, que sus condiciones de trabajo sean apropiadas y justas. La percepción del mundo laboral, de las responsabilidades y las de la empresa está cambiando vertiginosamente, y esta transformación viene de la mano de las emociones.

Caraballo (1996) Este enfoque parte de la consideración de que la información del empresario tiene sobre la productividad del trabajador es imperfecta y costosa. Con el fin de asegurar un nivel mínimo de productividad, el empresario fijará un salario que incentive a los trabajadores a desempeñar sus tareas con la intensidad requerida por la empresa. Sin la existencia de otros alicientes, que formarían a ser parte de un salario integral que cuenta con la retribución económica propiamente dicha y una adicional que lo motive a través de enriquecer sus emociones.

Como pieza clave de esta investigación es el papel que juega el salario emocional en el proceso de retención de los trabajadores, dado que el salario no afecta sólo al número de candidatos sino también a la cualificación de estos mismos: la empresa determina un salario superior al competitivo porque espera captar y retener así a los mejores trabajadores. Por otra parte, no resulta atractivo reducir el salario porque el empresario teme que, ante el recorte salarial, los trabajadores con mayor cualificación abandonen sus puestos.

De acuerdo con la Encuesta Salarial Total Rewards 2013-2014, “los esquemas de beneficios (23%) y de remuneración variable (25%) se hacen cada vez más fuertes dentro de la composición salarial, dejando sólo un 52% a la porción fija del salario”. Cifras que comprueban no sólo la estrategia de las empresas colombianas en la redistribución a la hora de pagar los sueldos y



aumentos, sino de las peticiones de los trabajadores (Espectador, 2013). “Estamos ante una situación que evidencia la pérdida del poder adquisitivo y preponderancia dentro de la estructura de pago. En este sentido el salario emocional se presenta como una opción altamente competitiva (el 71% de la muestra cuenta con prácticas de salario emocional o prácticas de conciliación vida-trabajo) que integra cinco líneas de acción de alto impacto para la nueva fuerza laboral: calidad en el empleo, desarrollo profesional, flexibilidad temporal y espacial, servicios de apoyo a la familia e igualdad de oportunidades”, relata la encuesta (Espectador, 2013).

José Manuel Acosta, presidente de Human Capital, comenta que “bajo el actual entorno regulatorio, con la nueva reforma tributaria, cobran mayor vigencia los esquemas de flexibilización y modelos de beneficios que aportan a las personas, además de bienestar y calidad de vida, competitividad, fidelización de talento y razonabilidad de costos a las organizaciones. La revisión de los actuales esquemas de remuneración bajo esta óptica permitirá diagnosticar la fidelidad del modelo de pago con los parámetros regulatorios y afianzarlo para hacerlo sustentable y sostenible en el tiempo frente a empleados, terceros y organismos de control” (Espectador, 2013).

La oficina Internacional del Trabajo de Ginebra (2006) afirma: Las pautas en la estructura del empleo, las condiciones de trabajo y los sistemas de seguridad social se están adaptando — pero ellas mismas también están dando forma — a las fuerzas que impulsan los cambios. Los cambios demográficos, la innovación y la difusión de las TIC, así como el surgimiento de una economía de mercado global en expansión son fuerzas que se unen y actúan entre sí, provocando cambios importantes en el lugar de trabajo y el mercado laboral (OIT, 2014).

Esta dinámica acelerada de cambios exige la aceptación de que existe un ámbito amplio en el dominio de las emociones en la vida laboral, de allí surge la inquietud por el salario emocional, como herramienta de retención de personal, y mejoramiento de la calidad vida de los empleados. Dicho fundamento implica que a las personas se les puede compensar no solo con dinero o en especie, sino que vaya ligado a satisfacer diferentes necesidades, incluidas las emocionales.



Indagando una serie de orientaciones que puedan darse en este tipo de organizaciones en materia de salario emocional para que estas puedan tener mejores estándares en la consecución y la retención del talento humano, y así investigar hasta qué punto las políticas de bienestar laboral, pueden alinearse con lo que se propone como el desarrollo de actividades en torno al salario emocional al interior de estas organizaciones.

(Barragán, 2009) Manifiesta que este tipo de situaciones resulta difícil de apreciar por las empresas ya que no se da el tiempo para investigar o conocer las necesidades, intereses personales y profesionales y hasta las preocupaciones de sus empleados, hasta que lamentablemente es demasiado tarde. Por esta razón las empresas deben plantearse la estrategia de recursos humanos que las oriente a mantener satisfechos a sus mejores empleados. Es precisamente el momento de realizar un gran esfuerzo por retener a los empleados que verdaderamente merecen la pena antes de que la competencia los haga por su cuenta.

De este modo, el contexto de este proyecto de investigación busca analizar y definir el concepto de salario emocional e identificar y determinar aquellas acciones que en función del salario emocional favorecen la retención de talento humano; cómo conciben los dirigentes la retención de personas, y observar las características y sus prácticas orientadas a brindar salario emocional a los empleados a través de una muestra que se tomara en la Universidad de Manizales.

Siendo el alcance de este proyecto de investigación la realización de una revisión bibliográfica extensamente rigurosa que permita recopilar información suficiente para poder promover la creación y estructuración del plan de salario emocional en la organización objeto de estudio en el caso de no haber evidencias de sus prácticas en las misma.



CONTEXTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

La presente investigación reconoce la existencia de prácticas en función del salario emocional como un fenómeno complejo en sí mismo, por la dificultad no solo de comprenderlo, sino también de implementarlo en los diferentes entornos organizacionales. Desde comienzos inmemoriales de la humanidad, el salario es uno de los temas más delicados de abordar, mucho más aun propuestas innovadoras, imperceptibles e intangibles como propone el salario emocional, por sus implicancias humanas y sociales; ya que ha sido constante la búsqueda de nuevas técnicas y normas que hagan factible una relación más justa entre los trabajadores y los empleadores capaz de alentar una mayor productividad-foco de interés de las empresas, logrando la retención del personal más competente; para finalmente mejorar así el nivel y calidad de vida de sus asalariados.

Según (Montoya & Montoya, 2012). La disciplina de recursos humanos ha sido muy criticada por no disponer de marcos teóricos que sirvieran de fundamento tanto para la realización de investigaciones científicas como para la elaboración de una doctrina común. Y aunque existe una numerosa literatura sobre la gestión de talento humano, se distingue por una relativa escasez de trabajos empíricos que aborden las dos variables escogidas en esta investigación: Retención y las prácticas desde la Gestión de talento humano alrededor del Salario emocional. Dado que el salario emocional no es un concepto muy difundido y que hasta hace poco se reconoce como tal.

La ausencia de esquemas remuneratorios que vayan más allá de maximizar el retorno económico de las empresas se ha constituido en un problema en cuanto a la retención del personal más competente para el correcto desempeño de su rol y funciones en la organización. Una vez concebida la rotación implica gastos implícitos; como por ejemplo el tiempo requerido de inducción al nuevo personal, entrar en procesos de reclutamiento y selección, formación, desarrollo y capacitación para el nuevo integrante. Sin tomar en cuenta que la desmotivación de los colaboradores estimula la disminución de la productividad.

Otro incidente es la existencia de un impacto real en la permanencia y retención de los colaboradores, generadas por situaciones enfrentadas en su ámbito personal y laboral en el día a día, muchos de ellos presentan descontento y desequilibrio entre su vida personal y laboral, por tales motivos son uno de los principales factores de movilidad y búsqueda de nuevos horizontes laborales.

Conforme (Barragán. 2009) Aun y cuando en estos tiempos de crisis el ingreso es sumamente importante para los empleados, no es difícil racionalizar que el sueldo y los beneficios monetarios son importantes, aunque los empleados valoran cada vez más los beneficios no monetarios. Éstos mejoran la calidad de vida del empleado, por lo tanto, la empresa debe ser innovadora en la forma de elaborar estrategias cuyo objetivo sea la retención y fidelización de empleados.

El modelo universalista intenta determinar cuáles son las mejores prácticas de recursos humanos que generan mejores resultados agrupando prácticas no tradicionales que se han ido extendiendo en las empresas. Algunos autores han denominado a este modelo como "modelo soft" de gestión de recursos humanos (Guest, 1987); (Truss,1997). (Ichniowski 1996) establecen la flexibilidad laboral como una de las prácticas que generan mayor compromiso entre los empleados.

Cabe señalar también que muchas de las organizaciones que han logrado consolidar políticas de entornos laborales sólidos, han promovido incentivos laborales no específicamente de tipo monetario, que les ha permitido retener también de manera exitosa su cliente interno.

Simultáneamente existen organizaciones de Colombia que, según su actividad u origen como son las Universidades, están expuestas a los conflictos que propone la sociedad moderna en términos de desarrollo del talento humano. Los conflictos surgen por varias razones, pero principalmente por la vanidad como condición humana. Otras veces por exceso de estrés, o porque chocan personalidades incompatibles, como también conflictos en la satisfacción laboral, retención, competitividad y productividad de sus colaboradores en el marco del desarrollo de su



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

objeto social. Sin embargo, no puede desconocerse que existen falencias en la promoción del desarrollo de capital humano que le dificulta a las organizaciones retener y potencializar su talento humano, en el marco del cumplimiento de sus objetivos organizacionales y la competitividad que propone la economía moderna.

Cuyas estrategias gerenciales en cuanto al desarrollo organizacional del talento humano, no han hecho uso de métodos y alternativas aparentemente nuevas por ser campos que carecen de investigación y apoyo, como punto de partida los fundamentos científicos para lograr compromiso efectivo de sus colaboradores.

También es importante recalcar que parte importante de las organizaciones exitosas en Colombia, han promovido de manera fuerte en sus empleados y colaboradores, valores organizacionales en conjunto con su misión y visión, lo que les ha permitido generar lazos de apropiación y sentido de pertenencia disminuyendo la posibilidad de fuga de talentos; que se nota directamente reflejada en el área de gestión humana y sus prácticas.

Conforme el siguiente texto en el cual reafirma esta apreciación; Carmen Povedano, directora de consultoría de capital humano en Watson Wyatt en la que ofrecía una buena aclaración: “La retribución es importante para cualquier persona, pero también lo es que cada vez más personas, incluidos los ejecutivos, cuando sus necesidades vitales están cubiertas, prefieren renunciar a incrementos salariales (incluso a promociones) por mantener un adecuado equilibrio entre su vida profesional y familiar, y hay empresas que están perdiendo talento por no reconocer este hecho”. (Gonzales, 2010, p1)

Es importante señalar que muchas de las organizaciones que han logrado consolidar políticas de entornos laborales sólidos, han promovido incentivos laborales no específicamente de tipo monetario, que les ha permitido retener también de manera exitosa su cliente interno.



Numerosas de estas interrogantes como: ¿Qué tipo de acciones en función del salario emocional favorecen la retención de personas y perciben los empleados entorno a lo que les representa un salario emocional favorable?

¿Cuáles son las características y prácticas orientadas a brindar salario emocional a los empleados? Y, por último: ¿Permite el salario emocional retener a los colaboradores? motivan a ser analizadas e investigadas y a realizar un estudio con mayor profundidad.

Partiendo del cuestionamiento de que es retención laboral, como debemos comprenderla y conceptualizarla, de que hablamos realmente cuando nos referimos a salario emocional, cuál es su relación con la retención laboral, y si realmente éste es capaz de satisfacer y crear sentido de permanencia y pertenencia de sus colaboradores, o simplemente, es una ilusión que no logra todo lo que ofrece, serán discernidos a lo largo de este proyecto, para luego discutir sus implicancias en el contexto del objeto de esta investigación sobre la permanencia y retención del personal a través de salario emocional, desde el escenario de una prestigiosa y acreditada organización como lo es la Universidad de Manizales.

PREGUNTA

Es en tanto pertinente validar la manera como la Universidad de Manizales ha desarrollado beneficios no monetarios para sus colaboradores, y en este sentido, responder a las siguientes interrogantes;

- 1. ¿Qué tipo de acciones o prácticas en función del salario emocional favorecen la retención de personas en una organización como la Universidad de Manizales?**



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION:

OBJETIVO GENERAL:

Determinar las relaciones entre salario emocional y la retención de empleados.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Identificar el concepto de salario emocional y de retención percibida en la Universidad de Manizales.
- Analizar las características y prácticas orientadas a brindar salario emocional a los colaboradores de la Universidad de Manizales.
- Definir qué tipo de acciones o prácticas en función del salario emocional favorecen la retención de personas en la Universidad de Manizales.

MARCO TEORICO

PERSPECTIVAS TEORICAS DE LA INVESTIGACION

“El hombre razonable se adapta al mundo: el insensato intenta hacer que el mundo se adapte a él. Por lo tanto, todo progreso depende del hombre insensato”

George Bernard Shaw.

La base teórica de este trabajo se encuentra en dos teorías; en la **teoría de Recursos y Capacidades** y en la **teoría de las 4 C's** que reflejan los conceptos centrales de las dos variables en el objeto de estudio de esta investigación, las mismas que son el Salario Emocional y la Retención.

La Teoría de recursos y capacidades nos introduce en analizar cada uno de los recursos y capacidades de la organización y su posibilidad de constituirse en ventajas competitivas.

En la actualidad la competencia de los mercados, las condiciones y factores tradicionales, como la mano de obra (Talento Humano), el acceso a recursos financieros y la materia prima, ofrecen ventajas competitivas menores que en el pasado. Las tendencias actuales exigen que los ejecutivos superiores de las empresas se planteen nuevos conceptos para sus organizaciones, siendo necesario que se cambie la actual forma de ver a las organizaciones, mucho más en materia de gestionar a las personas y que ellas se alineen al logro de los objetivos organizacionales, eliminando la resistencia para ser más productivos en conjunto.

Para comprender mejor esta teoría, cómo paso inicial es necesario visualizar a la empresa como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneos que pueden utilizarse para

crear una ventaja con relación a otras empresas del mercado. Lo anterior supone que cada empresa tiene recursos y capacidades que no poseen otras empresas, al menos no en la misma combinación. Los recursos son la fuente de capacidades, algunas de éstas llevan al desarrollo de aptitudes centrales. Utilizando las aptitudes centrales, las empresas pueden desarrollar mejor sus actividades que sus competidores. En esencia, esta nueva panorámica basa la estrategia en términos de una posición competitiva única, más que en la eficacia operativa.

Recursos y capacidades en el escenario del salario emocional

RECURSOS:

Son aquellos insumos en el proceso de producción de la empresa, los cuales son: tangibles o intangibles. Los recursos tangibles son: los activos que se pueden ver y contar, la capacidad de pedir dinero prestado, las condiciones de su planta, etc. Normalmente el valor de los recursos tangibles se establece a través de los estados financieros. Los recursos intangibles van desde el derecho de propiedad intelectual, las patentes, las marcas registradas o dependen de ciertas personas con conocimientos prácticos, etc.

El valor estratégico de los recursos está determinado por el grado en que pueden contribuir al desarrollo de capacidades y aptitudes centrales y, finalmente, al logro de una ventaja competitiva. Debido a que son menos visibles, y más difíciles de comprender o imitar, generalmente se utilizan los recursos intangibles como base de las capacidades y aptitudes centrales.

CAPACIDADES:

Representan la habilidad de una empresa para aprovechar los recursos que se han integrado en forma intencional para lograr una condición deseada. Las capacidades base de una empresa están



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

dadas por las habilidades y conocimientos de sus empleados, por ello no se debe subestimar el valor del Capital humano en el desarrollo y aplicación de las capacidades y obviamente en la creación de las aptitudes centrales. Algunas compañías han entendido que una de las ventajas competitiva más poderosas es el conocimiento absoluto. Algunas incluso consideran que el conocimiento es “la suma de lo que saben todos los empleados de una compañía y le da un margen competitivo en el mercado”.

En esencia, puede afirmarse que la Teoría de Recursos y Capacidades es útil para estudiar las relaciones entre sistemas de prácticas de recursos humanos y estrategias, que ha sido empleada para analizar el desempeño de las organizaciones y que hay evidencias de que las prácticas de recursos humanos como capital organizacional son fuente de ventaja competitiva (Calderón, Álvarez, Naranjo, 2008). Por lo establecido anteriormente se asume este enfoque teórico en la presente investigación.

La Teoría de las 4 C’s nos acerca a entender el recurso humano como una capacidad desarrollable, susceptible de transformarse en una ventaja competitiva a través de la satisfacción.

Teniendo claro que el dinero no es suficiente para retener o capturar al talento humano que se requiere para la organización, estas han empezado a explorar e implementar conceptos como el salario emocional para lograr este objetivo de retención. Pero ¿cuáles son los elementos claves para tener en cuenta al momento de empezar a pensar en la retribución por medio del salario emocional? En un artículo publicado por el diario La Nación, se pudo encontrar que los elementos fundamentales sobre los cuales tiene que trabajar una organización, para establecer un programa de salario emocional exitoso, se basa en la **teoría de las 4 C’s**.

La teoría observada trabaja sobre elementos cualitativos y no cuantitativos. Jorge Mosqueira (2010) plantea que: “...Es la teoría de las 4 c: condiciones suficientes para trabajar a gusto, condiciones ambientales del espacio de trabajo, compañerismo en las relaciones laborales,

conciliación de trabajo y familia...”; en esta misma línea las estrategias que ayudan a la creación de dichas condiciones no son más que: capacitación, estrechar las relaciones sociales en la organización, oportunidades de desarrollo, ascenso y promoción, propiciar constantemente retos profesionales, reconocimiento al logro, flexibilidad laboral que permita conciliar el trabajo con la vida personal. Mientras que (Gómez, 2010) desde la mirada del Salario emocional plantea que: “Teniendo estas cuatro variables presentes y de acuerdo con varias investigaciones realizadas, se coincide en que las empresas deben concentrar sus actividades en 5 aspectos”. El primer aspecto tiene que ver con el desarrollo profesional y relacional del talento humano. Debe haber espacio para el crecimiento profesional que conlleva mejores relaciones laborales y genera bienestar. El segundo aspecto tiene que ver con la compensación psicológica. Se debe crear orgullo de pertenencia a una organización, se debe reconocer autonomía en el desempeño, el trabajo se debe reconocer y hacer valorar al talento humano.

El tercer aspecto tiene que ver con la conciliación familiar y personal. La asesoría para los planes pensionales, planes de salud y con fácil acceso crean un grado de tranquilidad en el talento humano. El cuarto aspecto tiene que ver con la retribución fija y variable. Involucrando al talento humano con retribución accionaria, como el pago por objetivos que crean lazos muy fuertes con la organización y motivan al talento humano a obtener resultados positivos donde todos se ven beneficiados de acuerdo con sus logros. El quinto aspecto tiene que ver con factores de valor añadido. Creando los retos adecuados, la coherencia de las acciones con los objetivos de la organización, la ubicación geográfica y un nivel plano organizacional son todos elementos que vuelven a la empresa más atractiva para el talento humano.

Para profundizar en el concepto de salario emocional, se parte del significado de otras definiciones, conceptos, su historia y evolución en relación con el mismo; que nos brinden aproximaciones sobre la concepción del salario emocional y nos permita un acercamiento a todas las consideraciones teóricas y datos del tema de investigación, para lo cual se ha tomado en cuenta las siguientes referencias:



De cara al salario

Desde sus primeros años de existencia, el centro de la acción de la Organización Internacional del Trabajo ha girado en torno al nivel de los salarios y la Organización ha luchado constantemente por establecer normas que garanticen y protejan el derecho de los trabajadores a percibir un salario justo. Sin embargo, desde la antigüedad el trabajador ha sido explotado por el patrono, el salario que le pagan ha estado siempre por debajo de los estándares legales, además, las exigencias en base a la productividad del empleado han sido cada vez mayores, realizando labores por medio de jornadas hasta de doce horas y sin recibir compensaciones por su labor (Aldana, 2012).

Para (Ortega, 2012) En el mundo romano del trabajo, el ejercicio de las actividades laborales dependía directamente del estatus personal del trabajador. Así quienes carecían de toda libertad jurídica se veían obligados a prestar su trabajo forzosamente (esclavo); otros poseían una libertad restringida (libertos, ingenuos y patrocinados) y el grupo de condición jurídica libre podía ejercer su trabajo libremente. Los esclavos eran considerados como cosas, y su trabajo como fruto físico natural. Su relación con el dueño no era laborar sino de tipo posesional, pues éste podía enajenarlos o adquirirlos e incluso, imponerles trabajos indignos y exigirles jornadas exhaustivas de trabajo.

Existen dos formas principales de salario: el que es pagado con arreglo al tiempo que utiliza la fuerza de trabajo que puede ser por hora, día o semana. Este le permite al capitalista aumentar el grado de explotación alargando la jornada laboral. El trabajo a destajo o por piezas constituye el valor de la fuerza de trabajo que se paga de acuerdo con la cantidad y calidad de las mercancías o artículos elaborados o también según las operaciones de producción realizadas por el obrero.

El salario a destajo disimula de mejor manera la explotación al obrero que el salario por tiempo, porque en apariencia el obrero vende al capitalista los productos de su trabajo, sin tomarse en cuenta que el burgués se apropia gratuitamente de parte del nuevo valor, como plusvalía. La



remuneración salarial es uno de los aspectos de las condiciones de trabajo que más directamente influyen en la vida diaria de los trabajadores. Desde sus primeros años de existencia, el centro de la acción la Organización Internacional del Trabajo ha girado en torno al nivel de los salarios y la Organización ha luchado constantemente por establecer normas que garanticen y protejan el derecho de los trabajadores a percibir un salario justo. Según la Constitución de la OIT (1919) "la garantía de un salario vital adecuado" es uno de los objetivos cuya consecución es más urgente.

MARCO CONCEPTUAL

SURGIMIENTO DEL SALARIO EMOCIONAL

A comienzos del siglo pasado, se pensaba que el talento humano funcionaba a favor del dinero que pudiera recibir el trabajador por su labor, lo que generó la falsa creencia de que entre más dinero, mayor motivación. Si bien el dinero es importante y valioso por los bienes y servicios que permite adquirir, su valor directo disminuye cuando las necesidades que permite satisfacer ya se encuentran cubiertas por cada talento. Sin embargo, los cambios económicos, tecnológicos y sociales hacen necesario no solo la creación de más empleos con salarios que les permita cubrir sus necesidades y expectativas de vida, sino de mejores compensaciones o retribuciones no monetarias; enlazándose en una ruta de mejorar su calidad de vida laboral, con motivación para innovar y ser más productivos en sus actividades.

Ya a mediados de los 90, el salario emocional se describe como una remuneración diferente a la económica, que se le proporciona a un empleado por su contribución laboral, es decir un sustento a sus emociones. El personal con un alto grado de satisfacción en sus emociones constituye una ventaja en el ámbito de la retención de talento y de atracción de nuevos clientes, empleados



satisfechos es igual a clientes satisfechos dado el papel clave que juega el personal en el momento de prestar sus servicios, los cuales seguramente los realizara con mayor eficacia y eficiencia.

En la actualidad las condiciones laborales no ofrecen suficientes beneficios a los trabajadores a cambio de los servicios prestados por ellos, por el contrario, son las instituciones las que reciben un mayor beneficio de sus trabajadores (Bernardo, 2009). Peiró y Prieto (1996) afirman que la realidad laboral está impregnada de incertidumbre, inestabilidad e injusticia, ya que las condiciones actuales de trabajo presentan suficientes privaciones que distan de un cubrimiento básico de las necesidades de los trabajadores, como: seguridad, estabilidad, protección, bienestar y proyección. Según Blanch (2008) este desarrollo del entorno organizacional es creado como un marco de referencia que propicia la flexibilización organizacional del trabajo dando como resultado la implantación del capitalismo organizacional, es decir, el establecimiento del paradigma empresarial en instituciones que ofrecen servicios de carácter social. Su referencia es sustentada por las mudanzas del contexto socioeconómico, esto es, por el incremento de beneficios, por la generación constante de la productividad y por la mercantilización de todos los servicios de naturaleza social del mercado. Pinzón, Uribe y Rodríguez (2011).

En Employer Branding, Claudia Gómez (2011) plantea que: En este siglo, el talento humano no sólo “está buscando ser bien remunerado por sus labores, también esperan equilibrio en sus vidas, valor por lo que hacen y que se les motive constantemente...”. Como resultado a las anteriores exigencias y a la necesidad de las organizaciones por retener y atraer los mejores talentos, se encuentran formulando medios de compensación diferentes al monetario y que van más allá de los requisitos legales, tal y como lo es el salario emocional. En cambio, según la Asociación Española para la Calidad, El Salario Emocional es un concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida de este, fomentando la conciliación laboral.

Al respecto, Carrión (2008) plantea que las empresas saben que hoy en día hay que trabajar el marketing del talento a largo plazo, creando organizaciones en las que los profesionales puedan utilizar y desarrollar su talento, en las que trabajar sea una experiencia memorable, en las que el talento no sea sistemáticamente desaprovechado ante la indiferencia de todos.

Una aproximación al concepto de salario emocional en el mundo del trabajo

Para Molina & Racero (2017) el salario emocional está relacionado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida de este, fomentando la conciliación laboral, con el objetivo de mejorar el rendimiento del empleado a partir de su satisfacción. Este tipo de retribución puede actuar como “factor motivador” de los empleados y así mejorar la opinión que los trabajadores tienen de la empresa. Por lo tanto, no se trata de recibir una mayor cantidad de dinero, sino de recibir prestaciones que el trabajador entiende como beneficios más valiosos que una subida de sueldo (Molina & Racero, 2017).

Recorriendo un poco algunas otras definiciones se encuentra lo siguiente: El salario emocional implica comprender que el talento humano no solo debe ser recompensado con dinero, sino con aquello que le produzca un sentimiento de satisfacción. Acorde a Fernández (2002) plantea que: dentro de dichas razones, se encuentra: el desarrollo de carrera, un trabajo desafiante y con sentido y obtener algún tipo de reconocimiento por el trabajo realizado frente a los compañeros de trabajo.

Se puede definir entonces el salario emocional como el “conjunto de retribuciones no monetarias que el trabajador recibe de su organización y que complementan el sueldo tradicional con nuevas fórmulas creativas que se adaptan a las necesidades de las personas de hoy” (Fundación RH, 2006); o, como “una retribución no monetaria para generar nuevos dominios de acción en los empleados, que generen efectos simbólicos entre la productividad y la calidad de vida” (HC-Human Capital, 2010).

En resumen el salario emocional es un incentivo de carácter no económico, en el cual el trabajador recibe como contribución a su labor no solo en una especie remunerativa; cuya finalidad es la motivación al personal logrando satisfacer necesidades familiares y profesionales, orientado a mejorar el desempeño, la calidad de vida, el compromiso y el arraigo o sentido de pertenencia, cumpliendo con uno de los objetivos organizaciones propuestos por algunas empresas, la retención del personal más idóneo mediante la satisfacción que promete ofrecer las contribuciones emocionales.

Componentes del salario emocional

La generalidad de las interpretaciones sobre salario emocional señala como componentes del salario emocional aspectos como: la Formación continuada ofrecida por la organización, Calidad de relación con el jefe inmediato. El hecho de poder expresar ideas y sugerencias, pretender oportunidades de ascenso y promoción dentro de la organización, poder desarrollarse en un ambiente armónico sustentado en Flexibilidad, seguridad, equidad y reconocimiento.

Acorde con la revisión de literatura y a varias investigaciones coinciden en que las empresas deben centrar sus esfuerzos en 5 aspectos alrededor del salario emocional, acercándose a lo planteado por Gómez (2011):

1. Factores de desarrollo profesional y relacional. Si son satisfactorios se presenta el crecimiento profesional y el bienestar laboral.
2. Factores de compensación psicológica. Dentro de estos factores se encuentran el sentido de utilidad, autonomía y de reconocimiento del ser humano, así como identificación con la empresa con la que colabora.
3. Factores de conciliación familiar y personal. Básicamente dan tranquilidad y sensación de orden en la vida de las personas.

4. Factores de retribución variable y fija. Contribuyen en el incremento de la satisfacción y ayudan a construir relaciones más duraderas; se encuentran satisfactores como participación en acciones, utilidades o bonificaciones por cumplimiento de metas establecidas conjuntamente.
5. Factores de valor añadido: se constituyen en extras a favor del empleado y por tanto de la empresa. Se encuentran beneficios como la ubicación geográfica, bajo nivel de “burocracia”, perseguir grandes sueños; mejoran la calidad de vida y el desempeño laboral.

La implementación del concepto de salario emocional ofrece significativos beneficios, no solo para la organización sino para su talento humano, pero sin lugar a duda el principal de ellos es el aumento de la productividad y su nivel competitivo frente a otras organizaciones y que básicamente se traducen, en una palabra: “motivación”.

Son beneficios de salario emocional en función a la productividad presentado como ventaja competitiva en las organizaciones:

- ❖ Reconocimiento personal y laboral: demostrar aprecio a los empleados que realizan una buena labor, evita que se vayan por la falta de reconocimiento a su trabajo.
- ❖ Incentivar a las personas: permite alentar a los trabajadores a que aporten a la empresa sus talentos y se evita tomen posturas de esperar las indicaciones sobre lo que deben hacer o cómo hacerlo.
- ❖ Cultura y valoración del Compromiso Mutuo: socializar y lograr coherencia de los valores proclamados en la organización, como ejemplo puede tratarse del valor de la solidaridad.

- ❖ Planificación del trabajo: ya que la flexibilidad laboral que aporta el salario emocional permite socializar entre los participantes del equipo, las actividades a realizar con el debido tiempo, a fin de brindar estabilidad y organización.

Visualizados los beneficios se plantea que, para el talento humano de una organización el salario emocional representa una práctica que les permite encontrarse constantemente motivados frente a los retos que le presenta profesionalmente la organización. El reconocimiento, el incentivo, la cultura organizacional y la planificación adecuada del trabajo se mezclan creando un ambiente propicio para el talento humano en el desarrollo de sus actividades, incrementando así su nivel de motivación. Otro beneficio que presenta el salario emocional partiendo de Rodas (2010) es que “...permite a los trabajadores motivarse, dar mejor de sí mismos y visualizar el futuro de la organización. Más allá del componente salarial la motivación es vital para retener el talento...”

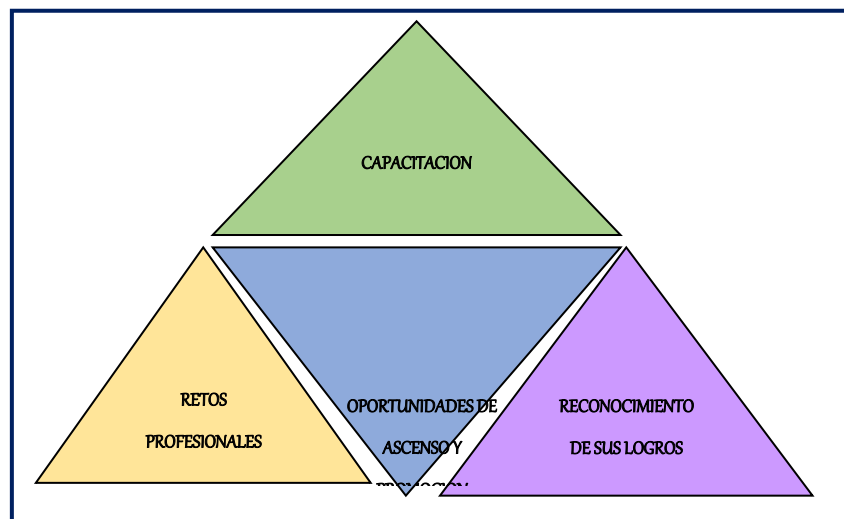


Figura 1-1. Factores Determinantes del salario emocional para la productividad Abad
(Rocco 2009, pág. 25)



Si se va más lejos con la definición de salario emocional, este no solo ayuda a aumentar la motivación, sino también la eficacia del talento en función de sus labores diarias y entregas. Sin lugar a duda, puede considerarse como el motor de partida para alcanzar dichos niveles, por lo que esta motivación corresponde a los anhelos, deseos, necesidades, actitudes, intereses, e ideales, que se ven reflejados en los incentivos implementados, con la finalidad de obtener: mayor eficiencia y eficacia en alcanzar las metas propuestas.

Existiendo la percepción de un ambiente eficaz y eficiente, brinda elementos de cooperativismo y empoderamiento que colabora a retener el talento humano dentro de la organización y por consecuencia, hacer de la organización un lugar más atractivo tanto en la etapa de reclutamiento como la permanencia de sus mejores talentos. Sin embargo, esto no es posible sino se lleva a cabo estrategias bien definidas, que posteriormente se pongan en acción a través de las prácticas.

Pero ¿se debe incluir explícitamente en la estrategia de la organización la implementación de un programa de salario emocional?”. El salario emocional parte desde una mirada que brinda soluciones orientadas a atender las crecientes necesidades de las organizaciones por lograr mejores resultados en cuanto a niveles de compromiso, productividad, eficiencia, desempeño de sus empleados y retención. 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», afirma Germán Dyzenchauz, Director de Íntegro. (Dyzenchauz, de las Casas, & Bermejo, 2011)

En los beneficios que la organización recibe al mantener y atraer talento humano clave, se identifica un elemento que puede ayudar a la organización a ejecutar actividades similares en diferente forma que sus rivales y son fuente de ventajas competitivas, perdurables en el tiempo Es determinante para el desarrollo de la investigación entender a fondo cuales son las necesidades del talento humano como seres integrales, para así determinar cuáles serían esos factores motivadores

no económicos que faciliten su retención al interior de las organizaciones y que satisfacen ampliamente sus necesidades.

Toda persona está interesada en buscar constantemente preservar y enriquecer su vida de acciones en un horizonte que va hacia la satisfacción y el bienestar, es por eso por lo que los profesionales hoy en día están dispuestos a renunciar a sus actuales puestos no por un aumento salarial sino por equilibrar su relación con su familia y la sociedad. El salario emocional se convierte en una herramienta de competencia, puesto que la diferencia de las demás organizaciones, ya que nunca será igual en una que en otra, contribuyendo en conseguir y mantener la lealtad de sus talentos.

Las personas en si no son leales a una organización, sino que se comprometen con ella de acuerdo con cómo se valora su trabajo y lo que la misma representa para ellos, y los beneficios que puede ofrecerles. Un salario emocional bien administrado podría ser capaz de ganar este compromiso. La ventaja de ello es que el talento humano comprometido tiene menos probabilidades de abandonar a la organización, que uno insatisfecho y descontento con sus condiciones de trabajo (Abad, 2005).

RETENCIÓN

“Por medio del salario, un patrono puede pagar la presencia física del trabajador, pero la entrega, la dedicación; la sonrisa, eso hay que ganárselo día a día”.

ANONIMO

Las personas no se retienen, se mantienen.

Desde el punto de vista de los Recursos Humanos, una organización viable es la que no solo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también los mantiene motivados en la organización. La retención de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo [...] para tenerlos satisfechos y motivados, así como para inducirles a permanecer en ella y a “ponerse la camiseta” (Ch.2002)

En el entorno actual de las organizaciones se evidencian continuos cambios y altos niveles de competencia por lo tanto se hace cada vez más importante crear al interior de las mismas bases sólidas y sostenibles que estén conformadas por talentos motivados, fieles comprometidos, responsables y con un alto sentido de pertenencia que permitan crear un excelente clima laboral lo cual redundara positivamente en la productividad de la organización sus resultados y en general en beneficios para todos.

Es considerada a la retribución no material o “Salario Emocional”, en la actualidad como una de las prioridades detectadas entre jóvenes talentos para efectos de atracción y retención ya que los aspectos para tener en cuenta dentro de esta compensación están la formación, el desarrollo personal, la familia y en especial la calidad de vida. En contraste se observa que: Los directivos del pasado eran autocráticos y no empoderaban a su talento humano con una ciega creencia de creer que así contaban con el control absoluto. En cambio, hoy en día, los directivos son facilitadores, trabajan en equipo, apoyan las ideas, tienen pensamientos estratégicos, enseñan y se preocupan por el talento humano que los rodea.

La motivación entonces entra a jugar un papel muy importante en los cambios que se necesitan generar dentro de las organizaciones para poder asegurar que el talento humano, sin importar su cargo se sienta satisfecho y feliz trabajando en donde se sienten respaldados en pro de su desarrollo y el de la organización.

Así mismo el talento humano tiene ciertas necesidades que busca satisfacer, las organizaciones tienen otras igualmente importantes. Teniendo en cuenta lo anterior el talento humano debe analizar cuidadosamente los objetivos, visión, misión y estrategia de la organización, pues deben



estar de cierta forma alineados a sus objetivos y expectativas personales, de lo contrario la relación entre organización – talento fracasará. Como consecuencia de lo anterior, se puede ver que la motivación funciona como uno de los factores claves en la retención, si el talento humano, está realmente motivado a trabajar y sabe que sus aportes son para beneficio propio y de la organización, este no dejara de dar lo mejor de el para el logro de los resultados. Las organizaciones que han logrado comprenderlo crean estrategias y tienen una visión clara, simple, accesible y convincente, y las comunican eficazmente a su talento garantizando el logro de los resultados esperados por todos.

Aunque son pocas las organizaciones que han implementado el Salario Emocional, sus resultados han sido bastante positivos y prueban que es una estrategia innovadora y necesaria para las organizaciones interesadas en motivar, atraer y retener al mejor talento humano. El número de organizaciones que tienen este tipo de esquemas de compensación es cada vez más alto y con éste gana peso e importancia los beneficios no monetarios que conforman el Salario Emocional. Salarios Ejecutivos (2009 - 2008) plantea que: “La tendencia apunta a que en Colombia se dará la agresividad en la compensación variable que se ve en otros mercados, en los que la remuneración variable puede representar más del 50% del salario y, además, el ingreso está atada a resultados a largo plazo”.

La Retención se define como mantenimiento y compromiso del Talento.

En virtud de tener un mejor panorama conceptual, según (Ch. 2002) esta es la definición de los siguientes se define a la retención como un diseño de estrategias para que la organización preserve el recurso humano seleccionado, y se vea atraído. Con la única finalidad de mantener a los individuos, establecimiento mecanismos que mantengan las condiciones laborales que las personas requieren y esperan.



Logrando comprometer por medio del desarrollo estratégico de los procesos que se orienten hacia la calidad de vida laboral, a través de la comprensión del ser humano desde la perspectiva de las organizaciones y del trabajo, para la trascendencia humana.

¿Porque la importancia de evitar la fuga de los mejores talentos?

Según (Barragán, 2009) Es necesario y pertinente admitir que dentro de las organizaciones y empresas es común encontrar entre sus filas, un perfil de empleado al que hay que prestar una atención especial. Es el empleado del que posiblemente no vaya a dejar mañana o quizá en unos meses la empresa, pero está constantemente indagando las ofertas de empleo, dejando currículos en todas partes en donde vea un potencial y está en constante espera de una mejor oportunidad laboral. Es posible considerar que este tipo de empleados no están motivados, ni se consideran a sí mismos como suficientemente valorados, ni tampoco se identifican con sus actuales empresas, pero, por el contrario, son los que forman parte del grupo considerados como la 'élite'. Este perfil es un auténtico riesgo, ya que estos perfiles de empleados con edades entre los 30 y 45 años, llegan a poseer una alta empleabilidad y además pueden potencialmente llegar a la dirección de la organización.

La satisfacción de los empleados y como retenerlos siempre ha sido un tema importante para las organizaciones. Después de todo, altos niveles de ausentismo y de deserción pueden afectar a los empleados y tener importantes consecuencias para las empresas. No obstante, pocas empresas han hecho de la misma una prioridad, quizás porque han fallado en comprender la oportunidad significativa que existe en considerarla e investigarla. Los empleados satisfechos tienden a ser más productivos, creativos y comprometidos, y si se puede crear un ambiente capaz de atraer, motivar y retener a aquellos que trabajan bien, los sujetos estarán más propensos a tener éxito y ser competitivos, disminuyéndose el costo de la insatisfacción.



Reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en efectos tangibles y positivos al ampliar los niveles de satisfacción y retención, así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y a un bajo coste. La gente que se siente apreciada posee una actitud positiva, mayor confianza en sí misma y habilidad por contribuir y colaborar. Los que poseen la suficiente autoestima, son potencialmente los mejores empleados.

Si logramos satisfacer de este modo a nuestros empleados, crearemos un entorno vital, agradable, motivador y enérgico para triunfar y destacar en el mercado. Si incorporamos el reconocimiento como base de nuestra cultura de empresa, nos aseguraremos un clima laboral positivo y productivo. Una organización líder en gestión de personas será aquella que fomente buenas relaciones, identifique sus necesidades y sea consciente de sus preocupaciones, porque de otro modo sólo conseguirá que ésta quede sustentada por gente mediocre, significando la diferencia entre la supervivencia y la muerte de la empresa.

(Abad, 2005) afirma que la gente no es realmente fiel a la empresa; la gente se compromete por cómo se le valora y reconoce su trabajo, por lo que la empresa representa para ellos y por los valores y beneficios emocionales que ésta sea capaz de ofrecerles. Las empresas que realmente tratan a sus empleados como éstos esperan, tienen una gran ventaja competitiva sobre las que no lo hacen.

La flexibilidad y la satisfacción laboral: Como prácticas del salario emocional para el compromiso del talento en la organización.

La flexibilidad laboral ingresa como practica en uno de los componentes de salario emocional que se llama Balance de Vida, donde propone esquemas de trabajo flexible, beneficios de salud, la integración de la familia y oportunidades de desarrollo, esparcimiento y recreación. A pesar de que el dinero sigue siendo un factor fundamental a la hora de estar satisfecho, la crisis ha puesto



en valor factores como conciliar la vida laboral y familiar o disponer de más tiempo para dedicar al ocio y las aficiones (Rodolfo Juana, 2009)

Para entrar en el concepto de flexibilidad laboral en el ámbito del mundo del trabajo, primero debemos observar como la organización ha de poder modificar sus recursos y sus actividades con rapidez y eficiencia ante los cambios del entorno de tal forma que el resultado de las modificaciones sea más adecuado que el de la configuración anterior; es así que en un escenario de Flexibilidad laboral, la organización tendera a ser flexible e intentara utilizar todos los factores disponibles para adaptarse al entorno laboral y ser competitivo, en aras de conseguir un desarrollo organizativo duradero. Para (Albizu, 1997) Una organización flexible persigue utilizar lo mejor posible los factores disponibles para adaptarse a los cambios inmediatos y facilitar, a largo plazo, su adaptación al entorno competitivo para lograr un desarrollo organizativo permanente; con un concepto similar los autores (Rimbau y Triadó, 2006) nos manifiestan que la flexibilidad de una organización es la capacidad de adaptación o respuesta que posee ésta ante cambios actuales o previstos del entorno, conseguida a partir de una actitud estratégica, un sistema productivo, una estructura organizativa y una fuerza de trabajo flexibles.

Para Hegney, Plank y Parker (2006) el termino de satisfacción laboral se define por medio de varios conceptos entretejiéndose entre muchas variables; una de ellas se liga directamente a la salud en el trabajo y alude a una de esas tantas variables cuando señalan que “la satisfacción laboral” en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente”. En efecto, la relación entre el medio laboral y el trabajador es una constante en todas las definiciones. Alonso Martín (2008).

Desde un punto de vista habitual al deseo de mantener el talento humano más competente dentro de la organización, la satisfacción laboral y la retención se encuentran fuertemente ligadas en los trabajadores; es así como la primera es de gran interés porque nos indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores; debido a que son muchas las

evidencias donde se demuestra que los trabajadores insatisfechos faltan a trabajar, se mantienen ausentes en sus puestos de trabajo con más periodicidad y suelen desertar más, mientras que los empleados satisfechos laboralmente, conlleva a una mejor calidad de vida y por ende gozan de mejor salud, se empoderan y se mantienen en las empresas; como resultado la satisfacción laboral tiene efectos positivos en la productividad del individuo.

Basándose en el paradigma en el cual, las practicas alrededor del salario emocional podrían contribuir a la satisfacción y por ende a la retención de los trabajadores; el enriquecimiento al trabajo que aporta los beneficios del salario emocional permite según Furnham (2001) el logro personal, reconocimiento y crecimiento profesional.

Para concluir, la relación existente entre la flexibilidad laboral y la satisfacción laboral, emerge de las practicas implementadas alrededor del salario emocional; cuyo marco teórico tiene la finalidad de establecer que dichas prácticas implementadas desde la gestión humana influyen en la retención de talento en las organizaciones; basados en dos importantes perspectivas teóricas: la primera orientada en la teoría de recursos y capacidades, teoría estratégica que ha buscado explicar las diferencias en el desempeño de las empresas (Potter, 1991) que da gran importancia a la complementariedad de recursos y de las capacidades que se traducen en las estrategias utilizadas; recursos que son fuente de ventajas competitivas (Valle, 2004).

Por otro lado, la teoría de las 4 C's que va desde las condiciones básicas que debe generar una organización para lograr motivar a los colaboradores entorno al salario emocional como: Condiciones suficientes para trabajar a gusto "ambiente laboral agradable"; condiciones ambientales de espacio de trabajo "factores higiénicos"; compañerismo en las relaciones laborales "adecuado clima laboral"; conciliación trabajo y familia "balance vida y trabajo". Ajustado a dar explicación del análisis descripción de los diferentes componentes del salario emocional. Es así como el ambiente laboral adecuado, buenas relaciones laborales, compañerismo y un verdadero balance entre su trabajo y su vida personal, el trabajador realiza su actividad motivado, se relaciona



con su objeto de trabajo, se vuelve más productivo, y por ende no busca desertar a buscar nuevas oportunidades laborales. De acuerdo con algunos expertos, tener un alto índice de rotación de personal, puede significar un gran problema, no solo por la afectación en el ambiente laboral sino además por la económica, puesto que la alta rotación representa un gasto considerable para la organización que es muy difícil de recuperar.

Por tal efecto, la actividad caracteriza al trabajador en el proceso de interacción con el objeto. Es un nexo del organismo vivo con su medio; establece, regula y controla la relación mediata entre el sujeto y su ambiente. La actividad es estimulada por la necesidad, se orienta hacia el objeto que la satisface y se realiza por medio un sistema de acciones. Es la fuerza motriz que impulsa el desarrollo de la psiquis y constituye una característica exclusiva del hombre para mantenerse motivado en su puesto de trabajo (Guerrero, Cañedo, Rubio, 2006); es así como se requieren prácticas eficientes que faciliten el comportamiento cooperativo e interdependiente de los individuos (Calderón, Álvarez, Naranjo, 2008), convirtiendo estas prácticas en estrategias competitivas de innovación para cualquier empresa.

No obstante, aunque se reconoce la importancia estratégica de estas dos variables; flexibilidad laboral y satisfacción laboral, su estudio conjunto es tan amplio que resulta difícilmente abarcable en un solo trabajo; por ello, esta monografía se ha decidido centrar fundamentalmente en el ámbito de la retención de empleados y su relación con la gestión humana y las practicas alrededor del salario emocional principalmente como foco de estudio de esta investigación; sin embargo no se dejó de lado su revisión y correcto análisis para complementar la información y esta investigación.



MARCO METODOLOGICO

TIPO DE ESTUDIO:

Tipo de Investigación explicativo, Estudio de Caso, análisis de resultados y discusión, con apoyo de instrumentos cuantitativos (Cuestionarios semiestructurados) y guía de entrevista (Grupos foco de contraste) posteriormente se realizará triangulación de fuentes y apoyo teórico; teniendo como objetivo principal conocer aquellas prácticas de la gestión humana alrededor del salario emocional, orientadas a la retención de su personal.

DISEÑO DE LA INVESTIGACION:

Este tipo de investigación no se limita a la recolección de datos, sino al análisis e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables de tal forma que se puedan establecer patrones que contribuyan a la solución del planteamiento inicial. Esta investigación se realizará mediante un diseño no experimental, no intervienen de manera directa los sujetos investigados.

Unidad del Análisis – Muestra

Población y Muestra. – El diseño empleado en el presente estudio se analizará mediante una porción del personal administrativo, personal docente, personal de mantenimiento de la Universidad de Manizales objeto de estudio, y también con el personal de la dirección de gestión humana pertenecientes al área de Talento Humano de la ciudad de la Universidad de Manizales.

Procedimiento De Muestreo

El método es el no probabilístico de muestreo por conveniencia porque, aunque teniendo en cuenta las limitaciones al no poder generalizar los resultados de la muestra si se podrá obtener una tendencia de resultados significativos para el objetivo de la investigación.



Fuentes y técnicas de recolección de datos

Las fuentes primarias están conformadas por las respuestas tomadas en las encuestas hechas directamente al personal administrativo y docente de la Universidad de Manizales objeto de estudio. Las fuentes secundarias: documentos, libros de texto, artículos de revistas e internet.

La población está compuesta por 17 colaboradores, de los cuales se seleccionó en la muestra una porción del personal directivo, personal docente, y personal administrativo, correspondiente al 6,07% de la población, siendo representativa para el estudio. La selección de la muestra fue de carácter aleatorio teniendo en cuenta cada uno de los tres niveles que se encuentran en la Institución: Directivos, docentes y administrativos, a los cuales se le aplicó una encuesta acerca de la percepción de los elementos y de las practicas alrededor del salario emocional.

Instrumento de recolección de información:

Encuestas para poder obtener el mayor número de datos de talentos cuyas opiniones son de vital importancia para la investigación al interior de la organización objeto de estudio en el talento humano de la ciudad de Manizales. Para lo cual se utilizará un formato de cuestionario con escala de respuestas tipo Likert diseñada por la asesora del proyecto de investigación, formato utilizado en general para desarrollar el trabajo de campo concerniente al concepto de salario emocional.

Entrevista: Consiste en la recopilación de información, de datos a través de una conversación con los encargados, mentores y consultores del Modelo de Gestión Humana de la universidad de Manizales, con el objetivo de obtener detalles relacionados con el proceso de investigación.

Encuesta para la recolección de datos: Posterior a las entrevistas se elaboró y aplicó las encuestas. El cuestionario consta de 50 preguntas que busca indagar cuatro factores alrededor de las prácticas del salario emocional y las variables:

- Beneficios extrasalariales / Retención.
- Flexibilidad Laboral
- Satisfacción Laboral
- Retribución emocional
- Prácticas

El cuestionario de Salario Emocional se lo pondera bajo los siguientes criterios de evaluación:

Etapas de la Investigación

ETAPA 1: Aplicación de la encuesta al área administrativa, grupo docente y directivos.

Se desarrolla una revisión bibliográfica de fuentes secundarias.

ETAPA 2: Entrevista con los jefes de área, o dirigentes encargados de la Gestión Humana en llevar a cabo acciones o prácticas en función del salario emocional que favorecen la retención de talento en la Universidad de Manizales

ETAPA 3: Se reúne y recolecta la información para clasificación por subtemas.

ETAPA 4: Se analiza la información obtenida para identificar los factores motivaciones y las herramientas claves para la aplicación del salario emocional en la Universidad de Manizales como una herramienta clave de retención de talento humano.

ETAPA 5: Se presenta la información al director investigador para recibir sus observaciones y



direccionamientos.

ETAPA 6: Se realizan los correspondientes ajustes con el fin de poder concretar el documento y presentarlo como una tesis habilitada, fundamentada y sustentable de investigación.

ETAPA 7: Presentación final al Director Investigador, en donde, se explican las ventajas de su desarrollo investigativo como practica viable en búsqueda de mantener el talento en la Universidad de Manizales, su diferenciación, y la variable hallada: flexibilidad laboral, en búsqueda del mejoramiento de la satisfacción laboral, y como resultado la permanencia de los colaboradores.

TRATAMIENTO DE LA INFORMACION:

Autorización para la realización el cuestionario y/o Entrevista: En esta etapa se comunicó al trabajador o profesional el objeto de estudio de esta investigación y su interés en participar en ella, solicitando la respectiva autorización para aplicar los instrumentos, acorde a los tiempos de aplicación y posterior socialización de resultados.

Aplicación de los instrumentos: En esta etapa se entregó el instrumento al profesional o trabajador (participante) de manera directa, brindando orientación de las indicaciones generales para su colaboración. En el caso de las entrevistas se logró realizar un análisis consensuado físicamente, dando explicación sobre el interés, alcance y los objetivos de la investigación.

Análisis de la Información: En esta etapa, se obtuvo la información sobre las practicas alrededor del salario emocional, modelo de gestión y las implicancias de las variables estudiadas, a través de las entrevistas y de un cuestionario multidimensional que se midió a través de una escala Likert, en la que el encuestado ubica y reconoce las practicas percibidas implementadas por la Gestión Humana de la Institución, valorando entre un mínimo (uno) y un máximo de (cinco).



Reporte Final: Una vez analizada la información, se procedió a generar las conclusiones de la investigación en abarcada en el capítulo: “Análisis de Resultados”.

ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

Esta investigación se realizó con un grupo focal de contraste, con la participación de tres expertos en el área y en el tema de Gestión Humana de la Universidad de Manizales: integraron este grupo: un miembro del área de Gestión Humana, un consultor y gestor del modelo de gestión y un experimentado conocedor e investigador del campo de la Gestión Humana y del Modelo de Gestión y desarrollo de la Institución.

En este capítulo de análisis y discusión se describen los resultados de los hallazgos de la investigación, se refiere en primera instancia a los datos estadísticos en forma de tablas y gráficos, indicando el análisis descriptivo de la población objeto de estudio por medio de la categorización de las variables y las preguntas que se ven reflejadas inicialmente en una matriz de resultados.

Consecutivamente del análisis, se detallan los resultados de las entrevistas en contraste con los planteamientos teóricos planteados por la revisión de la literatura, en la cual plasma la percepción del foco de estudio.

Igualmente se utilizó para la recolección un cuestionario con escala de Likert, formato utilizado en general para desarrollar el trabajo de campo el cual se pondera bajo los siguientes criterios de evaluación:

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Gráficos y Tablas

TABLA N. 1 PRACTICAS DE SALARIO EMOCIONAL

<i>Practicas alrededor del Salario Emocional en función de Retención de Talento de la Universidad de Manizales</i>			
Categoría	Descripción	Categoría	Descripción
BENEFICIOS LEGALES Y EXTRASALARIALES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Representatividad sindical ✓ Principio de Favorabilidad ✓ Derecho de asociación sindical ✓ Acción de reintegro ✓ Indemnización por despido sin justa causa. ✓ Régimen de contratación ✓ Aumento salarial ✓ Escalafón, categorías y grados ✓ Contratación justa con equidad en base a los méritos 	INCENTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Auxilios Educativos para empleados y sus familiares ✓ Fondo rotativo de vivienda ✓ Reconocimientos por servicio y antigüedad ✓ Celebración de cumpleaños y fiestas especiales. ✓ Recreación y actividades recreacionales junto a familiares ✓ Incentivos por cumplimiento de objetivos. ✓ Planes de mejoramiento de calidad de vida laboral ✓ Plan de carrera, desarrollo, capacitación y formación ✓ Incentivos por propuestas en innovación y/o desarrollo
	FLEXIBILIDAD LABORAL		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Permiso por calamidad ✓ Permiso por matrimonio ✓ Sistema de solicitud de permisos ✓ Administración del tiempo de trabajo ✓ Permisos sindicales

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Permisos administrativos en labores académicas 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planes de ahorro para casa u auto
SATISFACCION LABORAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconocimientos ✓ Plan de ascenso y promoción ✓ Incentivos ✓ Planes de Bienestar para el colaborador y sus familias ✓ Principios de equidad y justicia ✓ Reconocimiento del otro ✓ Modelo de gestión en base a la teoría de sinergia motivacional del Dr. Héctor Londoño ✓ Compañerismo 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planes de ayuda para la consecución de objetivos económicos personales ✓ Pago de bonificación por antigüedad ✓ Prima de vacaciones ✓ Bonificación de Semana Santa ✓ Reconocimiento de incapacidades ✓ Relaciones interinstitucionales

Fuente: Resultados de la investigación.

TABLA N. 2 PARAMETROS DE CALIFICACION
PARAMETROS DE CALIFICACION

<i>Categoría</i>	<i>Descripción</i>	<i>Nivel</i>	<i>Categoría</i>	<i>Descripción</i>	<i>Nivel</i>
BENEFICIOS EXTRASALARIALES / RETENCION	Siempre	5	INCENTIVOS	Altamente Satisfactorio	5
FLEXIBILIDAD LABORAL	Casi siempre	4		Muy Satisfactorio	4
SATISFACCION LABORAL	A veces	3		Es indiferente	3
	Casi nunca	2		Poco satisfactorio	2
	Nunca	1		Nada satisfactorio	1

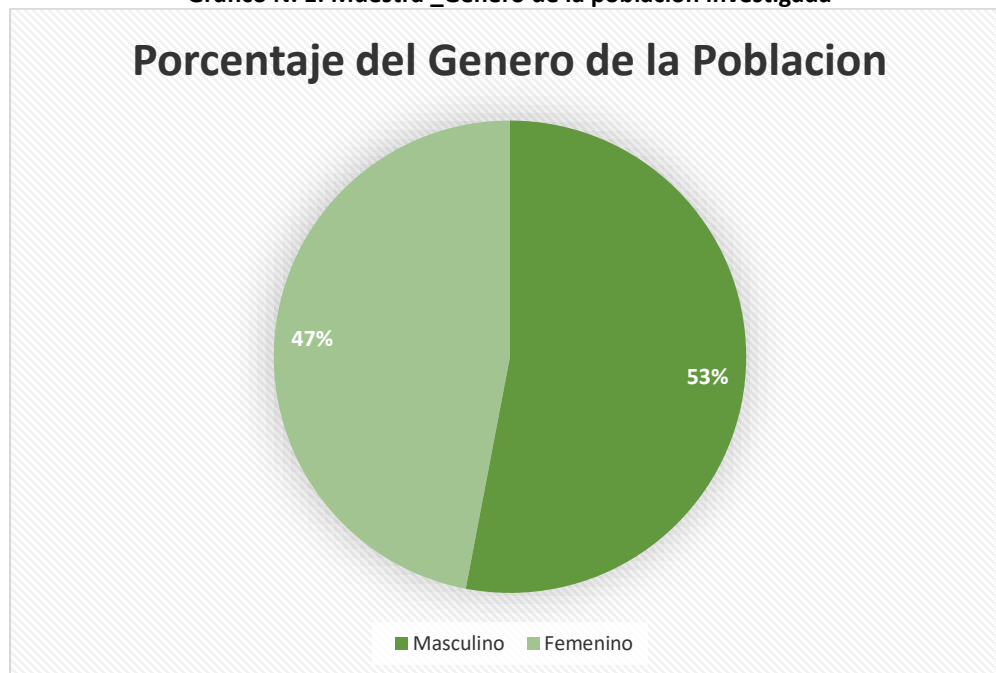
Fuente: Elaboración Propia.

TABLA N. 3 NO. MUESTRA_ CLASIFICACIÓN

Muestra	Categorización de Encuestados	Cantidad por categorización
17 participantes	Sujetos Entrevistados	3
	Docentes	5
	Administrativos	5
	Administrativos_ Servicios Generales	4
GENERO DE LA POBLACION INVESTIGADA		
SEXO	CANTIDAD	PORCENTAJE
FEMENINO	8	47%
MASCULINO	9	53%
TOTAL	17	100%

Fuente: Resultados de la investigación.

Gráfico N. 1: Muestra _Genero de la población investigada



Fuente: Resultados de la investigación

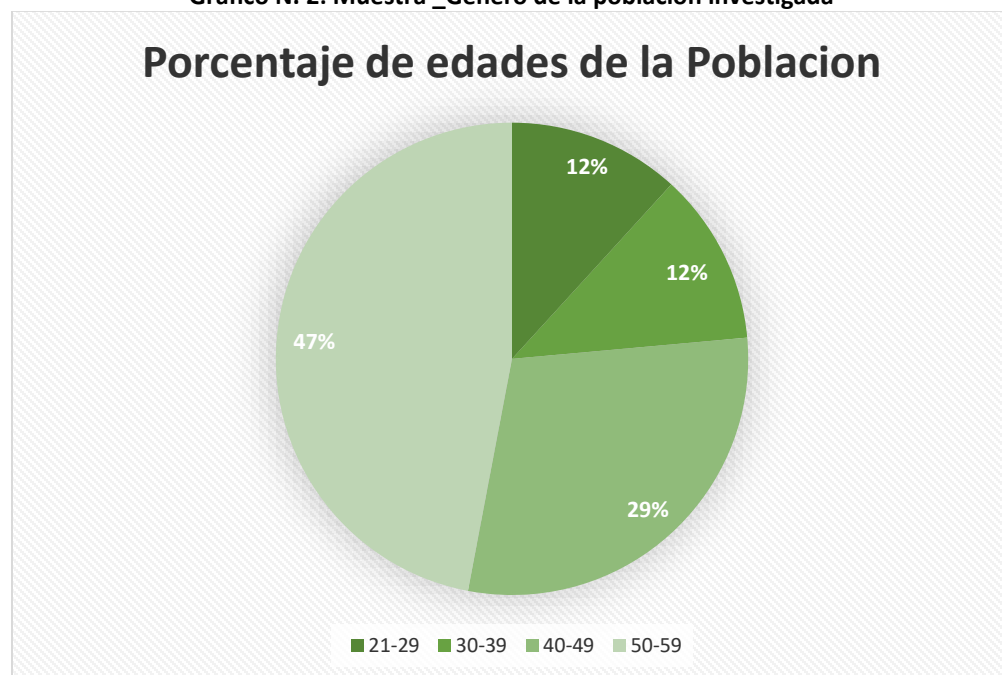
Como podemos observar en el gráfico, el género de la población investigada fue heterogénea, 9 hombres que representan el 53 % y 8 mujeres que constituyen el 47%.

TABLA N. 4 RANGO DE EDADES

Categoría	No. Encuestados	Porcentaje
21-29	2	11,78%
30-39	2	11,78%
40-49	5	29,41%
50-59	8	47%
Total	17	100%

Fuente: La autora

Gráfico N. 2: Muestra _Genero de la población investigada



Fuente: La autora

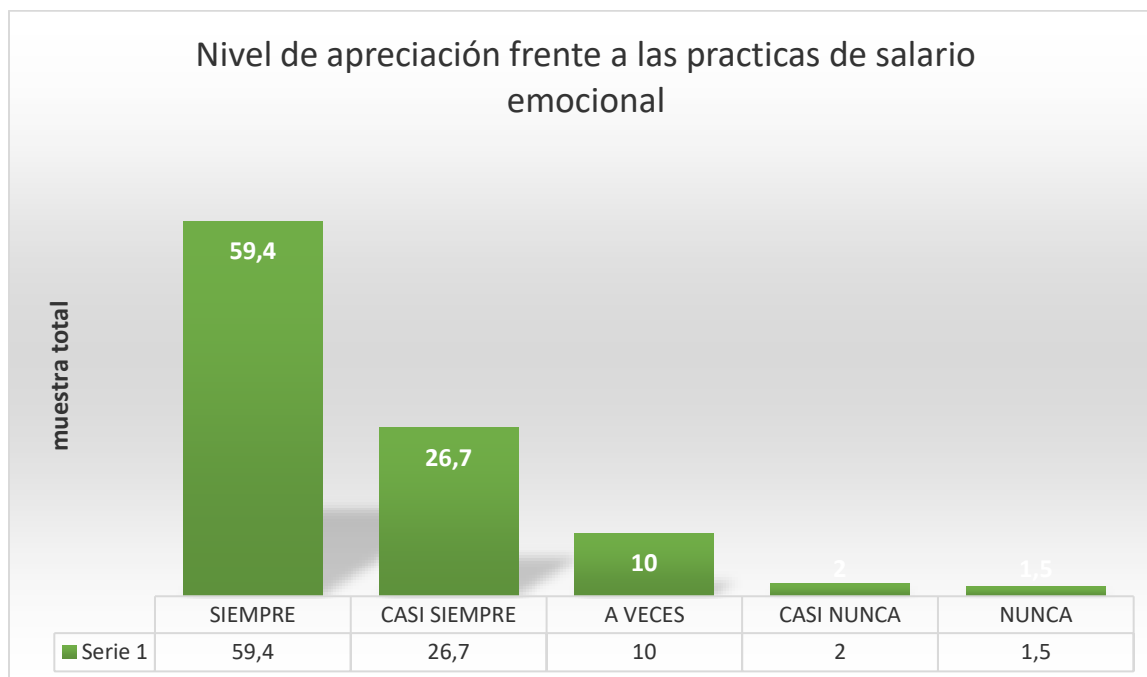
Definido el sesgo poblacional por edades, refiere que dentro del universo de estudio predominó una población relativamente adulta, la cual oscila en el rango de edad de 50 a 59 años y por otra parte el rango de menor edad se ubicó dentro de 21 a 29 años y los 30 a 39 años.

TABLA N. 5 RESULTADOS DE LA PERCEPCION DE SALARIO EMOCIONAL

Nivel de apreciación alrededor de las prácticas de salario emocional				
MUESTRA:	TOTAL_17 COLABORADORES			
Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
59,4%	26,7%	10%	2%	1,5%

Fuente: Resultados de la investigación

Gráfico N. 3: RESULTADOS DE LA PERCEPCION DE LAS PRACTICAS DE SALARIO EMOCIONAL



Fuente: Resultados de la investigación



En relación con los valores obtenidos del salario emocional, se presenta que existe un porcentaje considerable alrededor del 60% de trabajadores que tienen una percepción alta de las prácticas identificadas alrededor del salario emocional; siendo que la totalidad de la muestra estudiada tiene una concepción de las prácticas alrededor del salario emocional muy similar a las definiciones empleadas en esta investigación desde sus diferentes categorías; considerando que está compuesto principalmente por los incentivos no económicos recibidos y percibidos como beneficios de la Institución.

Los hallazgos más relevantes permiten conocer las prácticas de gestión humana, sus indicios en la implementación dentro del modelo de gestión actual. Es importante detallar que el modelo de gestión Humana de la Institución se presenta con una mirada integradora, equitativa, que surge como una respuesta a la necesidad de avanzar en la construcción colectiva de quienes formulan y gestionan las políticas públicas y en particular la de recursos humanos o Gestión Humana (Echenique, 2013).

Para este efecto, en el desarrollo de las entrevistas se solicitó una descripción del Modelo de gestión de Talento Humano de la Universidad; viene hacer importante este dato sobre todo si se quiere sacar a la luz las prácticas de la gestión alrededor del salario emocional para lo cual (SUJETO3, 2018) responde: “*Existió un modelo anterior llamado Modelo de Desarrollo Humano (...) para hablar de desarrollo humano hay que tomar dos elementos: El desarrollo del potencial humano y el mejoramiento de la calidad de vida. Desarrollo Humano parado en esos dos pilares(...)* Esto hace referencia a lo manifestado por Enrique Louffat (2010), acorde a la Teoría de Recursos y Capacidades, en que el recurso humano conceptualizado ahora como un capital humano que genera valor, tiene iniciativas, es proactivo y que sobre la base de sus capacidades (competencias) transforma recursos materiales y financieros en productos y/o pretende mostrar un modelo integrado de administración del potencial humano que conjugue el proceso administrativo proactivo de planear, organizar, dirigir y controlar, con los fundamentos, las técnicas, la metodología y/o las prácticas especializadas, carreras y remuneraciones, para desarrollar de forma

sinérgica e integrada la salud espiritual, emocional, racional y fisiológica de los trabajadores y la institución en su conjunto (Louffat, 2010).

En el desarrollo de la entrevista el (SUJETO3, 2018) en relación al salario emocional y los beneficios manifiesta: *“(…) cuando existe equidad y justicia, capacitación integral se da la promoción y desarrollo de la gente (…) cuando se empieza a mirar una relación equilibrada hombre-trabajo (…) se da salario emocional cuando tenemos una relación sistémica con la organización, cuando la organización como sistema me da y yo le doy, engrando al individuo en ese sistema (...). Uno se mantiene donde hay calidad de vida, independiente si te pagan más o te pagan menos (...) la Universidad tiene un 1 % de personas que se van al año (...) se van por voluntad propia, y no por problemas laborales”. Esto coincide también con lo manifestado por el entrevistado (SUJETO1, 2018) *“(…) Nuestra retención es casi del 100 por ciento, porque las personas aprenden a valorar esta Universidad no solamente como una fuente de ingresos, sino también como una fuente de desarrollo, personal, familiar etc.**

Para este efecto existió todo un camino que recorrer para lograr estos resultados, el primer modelo de gestión se basó en una teoría de humanismo científico, conjuntamente con el desarrollo de rituales de afiliación social (SUJETO3, 2018) manifiesta: *“(…) en el 95 aparece nuevamente como rector uno de los fundadores (...) y el llega a la Universidad con esa filosofía de cooperativismo, entonces para el era muy importante que la gente se quiera, entonces se empieza a crear en la Universidad unos rituales muy fuertes, entonces cuales eran los rituales: (...) celebración de cumpleaños, celebraciones, que eran considerados como beneficios(...) echarle al modelo todos los honores de esto, seria totalmente irrepetuosos con su historia.*

Con base a lo anterior, se concuerda con lo manifestado por Maslow (1943) en su obra una teoría sobre la motivación humana” en la cual hace referencia a que las organizaciones ofrezcan a sus empleados un ambiente óptimo que satisfaga sus necesidades, asimismo les permita un mayor crecimiento personal y auto-realización encausados hacia de los objetivos de la organización. A

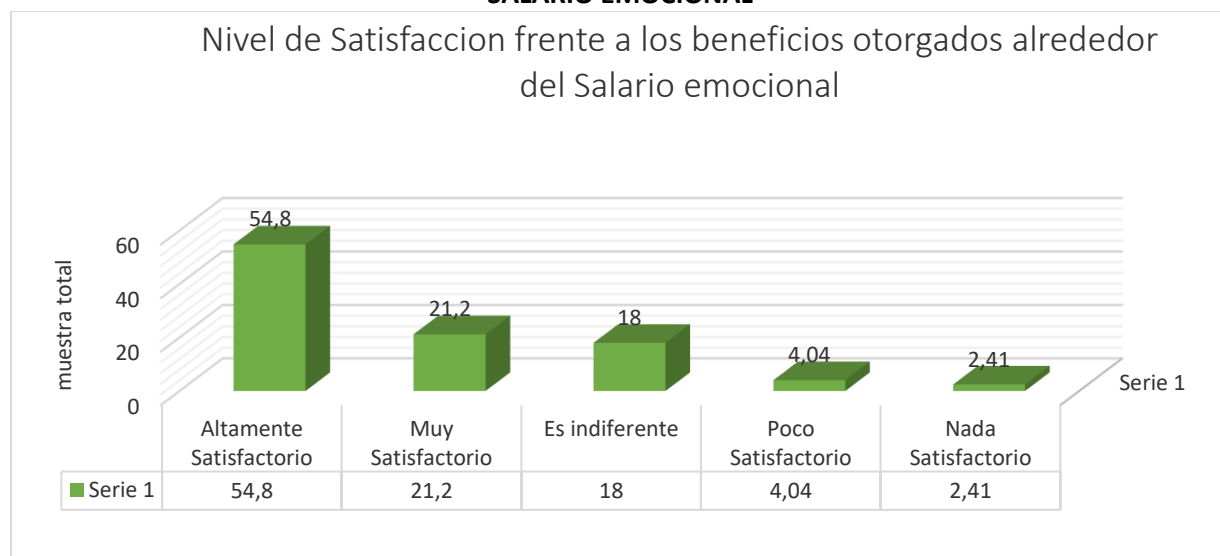
continuación, los resultados de la percepción de personal en relación con las practicas entorno a los beneficios recibidos y su nivel de satisfacción:

TABLA N. 6 RESULTADOS DEL NIVEL DE SATISFACCION DE LOS COLABORADORES HACIA LOS INCENTIVOS_ NO MONETARIOS FRENTE AL SALARIO EMOCIONAL

GRADO DE SATISFACCION DE LOS BENEFICIOS OTORGADOS POR LA INSTITUCION				
MUESTRA:	TOTAL_17 COLABORADORES			
Altamente Satisfactorio	Muy Satisfactorio	Es indiferente	Poco Satisfactorio	Nada Satisfactorio
54,8%	21,2%	18%	4,04%	2,41%

Fuente: Resultados de la investigación

Gráfico N. 4: RESULTADOS DE NIVEL DE SATISFACCION FRENTE A LOS BENEFICIOS ALREDEDOR DEL SALARIO EMOCIONAL



Fuente: Resultados de la investigación



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

La percepción de los beneficios como factores motivadores para los empleados corresponde con el abordaje teórico estudiado en este aspecto, donde estos resultados presentan evidencias que permiten confirmar la existencia de las prácticas de salario emocional en la Institución. Estas categorías son la flexibilidad laboral y la satisfacción que se encuentran dentro de las prácticas de salario emocional conforme a la literatura abordada; reflejando el estrecho vínculo que tiene con la retención de talento. Rodolfo Juana (2009) y Abad (2005).

Estos resultados se asemejan a lo encontrado en el marco teórico de esta investigación, demostrando que el salario emocional está fuertemente ligado a nivel de satisfacción laboral y retención de los colaboradores. Nicolás (2011), define de manera más concreta esta categoría considerando que el salario emocional como “una compensación retributiva compuesta por elementos no económicos destinados a satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del empleado, con el objetivo de mejorar su calidad de vida y la del entorno”.

Apoyando este análisis en la teoría de recursos y capacidades, en el sentido de que estas prácticas de salario emocional se tornan significativas dentro de la organización, por la fuerza que poseen en cuanto al desarrollo de talento, mediante la acción congruente de capacitar con el fin de lograr satisfacción en sus colaboradores. Al observar el potencial del valor único y competitivo del recurso humano, esta toma valor a través de desarrollo de sus competencias. Mismo recurso que se traduce en la capacidad del talento como ventaja competitiva, viniendo hacer el resultado de implementar, coordinar y combinar un grupo de diferentes acciones, en las cuales se ve implicado la implementación de prácticas que potencialicen dichos recursos(Grant, 1991)

El nivel de satisfacción de los colaboradores percibido en la Institución sobre las prácticas, estos resultados también se ajustan con lo manifestado por Claver (2018) “La felicidad laboral es un estado de satisfacción personal, la prueba de esta sensación es levantarse contento el lunes en la mañana para ir a trabajar, a diferencia de otras personas que sienten obligación; es un tema conjunto, la compañía y la persona deben sentirse bien con la otra parte. La primera debe ofrecer

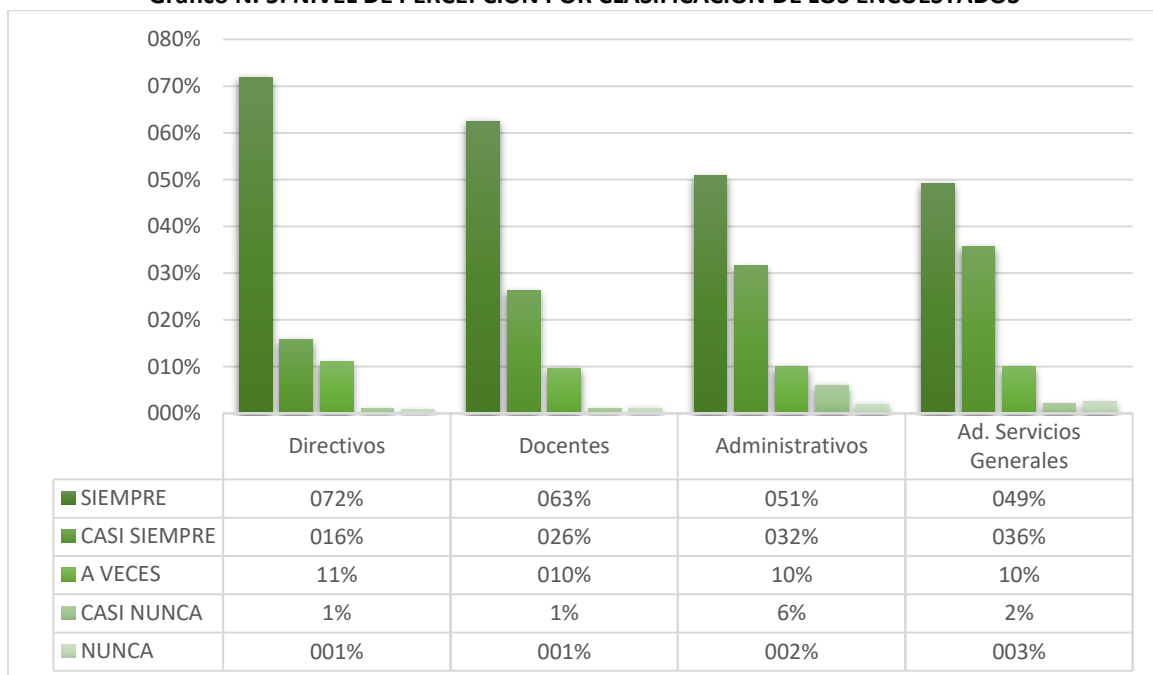
protección, seguridad y entornos óptimos, así el trabajador puede lograr satisfacción y retribuirle de la mejor manera a la organización (Claver, 2018)”

TABLA N. 7 NO. NIVEL DE PERCEPCION POR CLASIFICACION DE LOS ENCUESTADOS

Nivel de apreciación alrededor de las prácticas de salario emocional					
Categorización de Encuestados	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
Directivos	71,9%	15,83%	11%	1%	0,8%
Docentes	62,5%	26,23%	9,6%	1%	1,1%
Administrativos	50,8%	31,58%	10%	6%	1,9%
Administrativos_ Servicios Generales	49,2%	35,69%	10%	2%	2,5%

Fuente: Resultados de la investigación

Gráfico N. 5: NIVEL DE PERCEPCION POR CLASIFICACION DE LOS ENCUESTADOS



Fuente: Resultados de la investigación

La percepción de las prácticas alrededor del salario emocional casi tiene la misma apreciación conforme a los niveles jerárquicos en la Institución objeto de estudio. Cabe anotar que en las organizaciones las percepciones suelen encontrar diferencias en la percepción de satisfacción a diferencia de esta organización. En el presente gráfico estadístico se puede analizar que el criterio 100% de la población investigada en referencia a la percepción de alrededor del salario emocional desde los diferentes grupos de encuestados, el personal directivo cuenta con un 71,90%; que, si es relativamente alto, los otros grupos de encuestados perciben el salario emocional de manera muy similar.

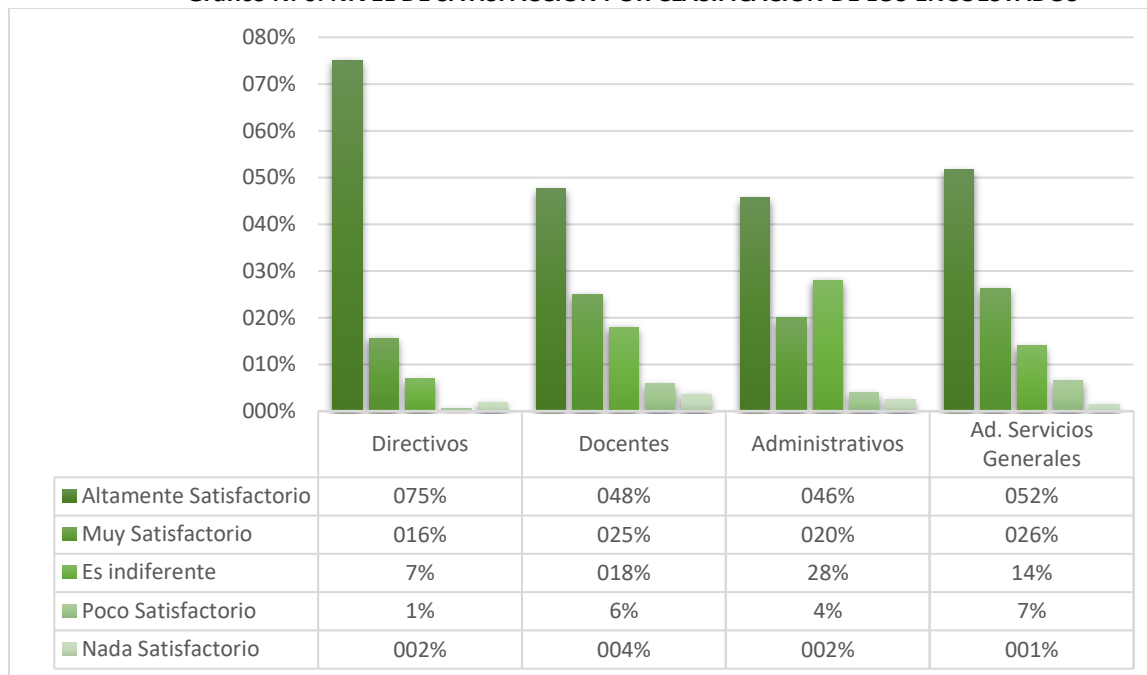
Por lo anterior, el sentido de las prácticas de salario emocional se torna muy significativo dentro de la organización, ya que no solo son fuente de motivación permanente, sino que son fuente de reconocimiento, valoración del trabajo entregado por las personas, desarrollo profesional, permitiéndoles establecer planes de vida y conciliar su vida con el trabajo. Sin que estas prácticas se observen por los trabajadores como simples rituales sin sentido alguno, que no permite ver al trabajo como fuente de satisfacción. Esta observación concuerda a lo visto en el marco teórico en el capítulo de retención: “Reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en efectos tangibles y positivos y amplía los niveles de satisfacción y retención.”

TABLA N. 8 NO. NIVEL DE SATISFACCION POR CLASIFICACION DE LOS ENCUESTADOS

NIVEL DE SATISFACCION FRENTE A LOS BENEFICIOS ALREDEDOR DEL SALARIO EMOCIONAL					
Categorización de Encuestados	Altamente Satisfactorio	Muy Satisfactorio	Es indiferente	Poco Satisfactorio	Nada Satisfactorio
Directivos	75,08%	15,6%	6,9%	0,6%	1,802%
Docentes	47,62%	25%	18%	5,95%	3,571%
Administrativos	45,68%	20%	28%	3,95%	2,469%
Administrativos_ Servicios Generales	51,64%	26,3%	14%	6,57%	1,408%

Fuente: Resultados de la investigación

Gráfico N. 6: NIVEL DE SATISFACCION POR CLASIFICACION DE LOS ENCUESTADOS



Fuente: Resultados de la investigación

En el presente gráfico estadístico se puede analizar que el criterio de un universo de la población investigada en referencia a la percepción de satisfacción frente a las prácticas alrededor de salario emocional desde los diferentes grupos de encuestados continua con valoraciones altas alrededor de casi el 80%, siendo que la percepción más alta la siguen teniendo el grupo de los directivos; la percepción de bienestar y satisfacción asimismo se distingue tanto en el personal docente como en el administrativo.



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

Todo lo anteriormente descrito en los resultados, aborda prácticas de gestión humana que se encuentran dentro de un modelo basado en la Teoría del desarrollo Humano y Organizacional propuesto por el profesor de la Universidad de Manizales, Héctor Londoño, fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad. Un trabajador puede estar dotado con todo un equipo físico y psicológico (aptitud, conocimiento, experiencia), necesarios para realizar una tarea, pero esto no garantiza que la ejecute eficientemente (Londoño Saenz & Arcila Rincon, 2014) y su permanencia en la organización obedecera a llenar la vacante, sin embargo no se encontrara enfocado a cumplir con los objetivos organizacionales.

Lo que es coincidente con los hallazgos, pues en el caso de estudio se observa que...“El salario emocional ofrece un bienestar no tangible en dinero para que a cambio se traduzca en motivación, generación de compromiso y un ambiente beneficioso para que cada colaborador tenga un mejor desempeño en su labor diaria” (Doku, 2016) y por ende tiene una fuerte tendencia a reducir la rotacion y la decision de desertar de un personal altamente calificado. Esto concuerda con lo que plantea uno de los entrevistados (SUJETO2, 2018) “(...) *trabajamos siempre en relación hombre – trabajo, hombre como persona o grupo y persona – organización (...) fundamentado en la motivación, se puede ver resultados concretos en cifras, el elemento psicoterapéutico de intervención es la motivación ...*

Los resultados de esta investigación, permite identificar el alcance de las características y prácticas orientadas a brindar salario emocional a los colaboradores de la Universidad de Manizales, a partir de la percepción de los colaboradores, siendo que puede decirse que el salario emocional y sus prácticas tienen influencia en la retención de empleados en la Institución objeto de estudio, y que su talento es el recurso más importante para el funcionamiento de la Institución. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se estancará.

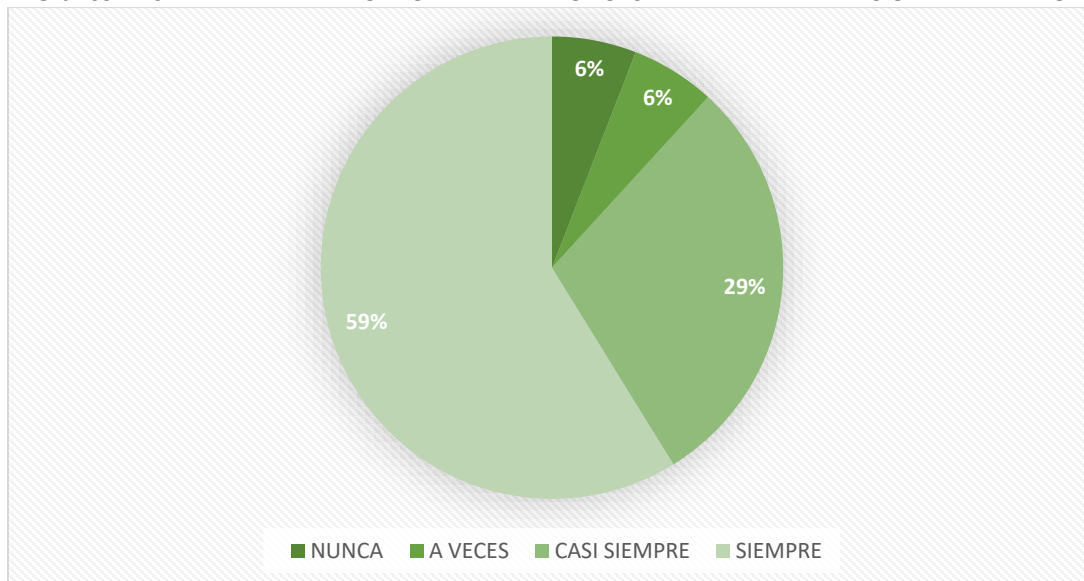
TABLA N. 9 NO. NIVEL DE INFLUENCIA QUE LAS PRACTICAS DE SALARIO EMOCIONAL CONTRIBUYE EN LA RETENCION DE TALENTO

Los beneficios - no económicos brindados por la Institución, contribuyen a su permanencia en la misma.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	5,9	5,9	5,9
	A VECES	1	5,9	5,9	11,8
	CASI SIEMPRE	5	29,4	29,4	41,2
	SIEMPRE	10	58,8	58,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Fuente: Resultados de la investigación

Gráfico N. 6: MEDIDA DE INFLUENCIA DE LA PRACTICAS FRENTE A LA RETENCION DE TALENTO



Fuente: Resultados de la investigación

Gráfico N. 7: MEDIDA DE INFLUENCIA DE LA PRACTICAS FRENTE A LA RETENCION DE TALENTO



Fuente: Resultados de la investigación

En los resultados estadísticos del nivel de influencia en el cual las prácticas de salario emocional contribuyen en la retención de talento en la Institución objeto de estudio, bordean casi el 90% de la muestra. Los datos reflejados concuerda con lo manifestado por el entrevistado (SUJETO1, 2018) en el que al preguntarle si consideraba un factor de retención de talento, el salario emocional, de qué manera se logra y ello como contribuye al logro de objetivos organizacionales, afirmando que ...(...)"*es un factor de retención cuando ese salario refleja características de equidad y de*

justicia (...) siendo un factor emocional ... (...) ese salario emocional visto desde esa perspectiva hace que la gente esté muy contenta de trabajar aquí (...) la gente no se quiere...(...)

Estos resultados refuerzan lo que varios estudios han demostrado, donde la idea de cambio de filosofía empresarial tradicional, a una humanista constituye una buena estrategia para atraer y retener el talento. Si existe motivación en el personal según (Smith & Wakeley, 1976) las variables observadas (...) ausentismo, rotación de personal, deserción, que entran en la categoría estudiada de retención, cambian significativamente presentando mejora sustancial en la eficiencia, calidad, seguridad y disminuye los costos laborales, el ausentismo y la rotación significativamente. Esto va articulado a lo investigado anteriormente, basado en los factores de compensación psicológica que aporta el salario emocional.

1. Factores de compensación psicológica. Dentro de estos factores se encuentran el sentido de utilidad, autonomía y de reconocimiento del ser humano, así como identificación con la empresa con la que colabora

Al crear un entorno de trabajo pleno y ameno, los empleados se sienten más a gusto con lo que hacen y con quienes les rodean, lo que permite tanto promover el sentido de compañerismo, colaboración y compromiso entre empleados y jefes, como aumentar la productividad. (Portafolio, 2010). Haciendo referencia el entrevistado (SUJETO1, 2018) a que todas estas practicas se redireccionan al: “ *El reconocimiento del otro es la estructura y forma de pensar de la Institución, que se basa en principios como el amor dando la posibilidad de potenciarnos en nuestros cargos no solo en lo individual, sino también en lo colectivo. Toda esta política esta consagrada en un sistema, el sistema de planificación; donde se encuentran todos los procesos misionales en el cual se encuentra el de Desarrollo Humano, y se entiende como esa potenciación de las personas que se encuentran trabajando en la Institución* ” ... (...) *Como me reconozco en el otro.*

Otro resultado interesante fue la indentificación de un nuevo elemento en estas practicas “el reconocimiento del otro”, reflejado como un diferenciable a los componentes del salario emocional; sin embargo encaja en relacion a la satisfaccion laboral por su enfoque dimensional ser humano - trabajo. Sólo a través del reconocimiento del otro puede uno ganar el propio “reconocimiento” de sí. (Tapias, 2006). El reconocimiento desplaza a la política de la redistribución, puede promover, de hecho, la desigualdad económica. (Fraser, 2000).

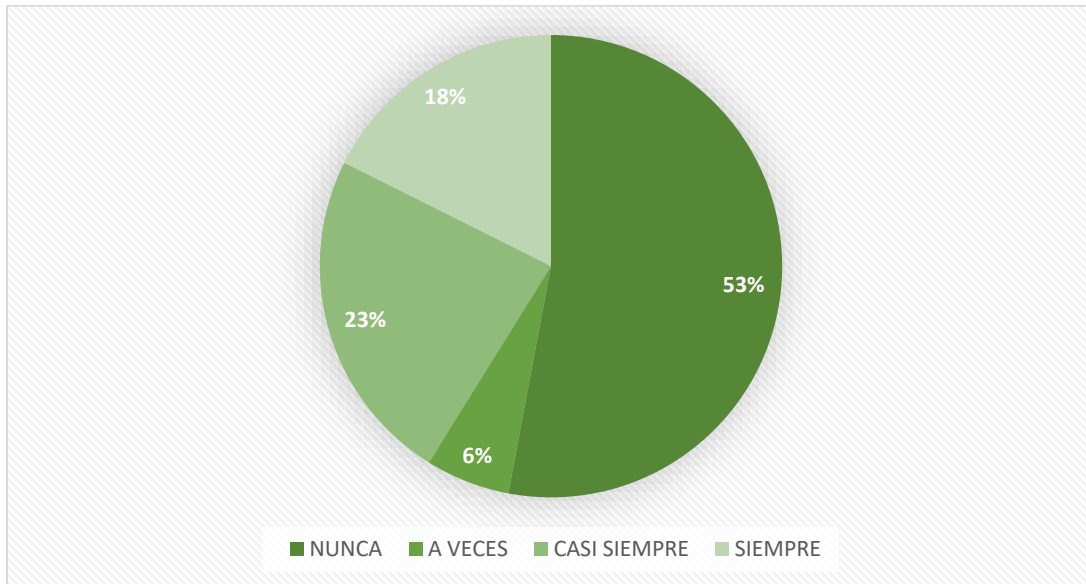
TABLA N. 10 NO. NIVEL DE INFLUENCIA FRENTE A REMUNERACION ADICIONAL

Nivel decisivo frente a remuneración adicional para tomar la decisión de cambiar de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	9	52,9	52,9	52,9
	CASI NUNCA	1	5,9	5,9	58,8
	A VECES	4	23,5	23,5	82,4
	SIEMPRE	3	17,6	17,6	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

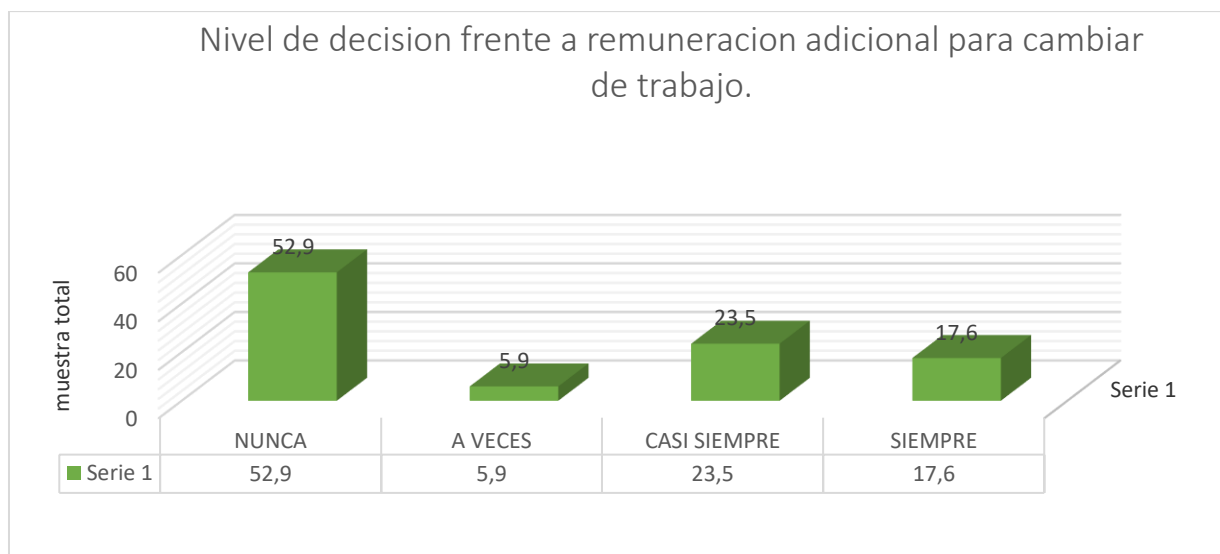
Fuente: Resultados de la investigación

Gráfico N. 8: MEDIDA DE INFLUENCIA FRENTE A REMUNERACION ADICIONAL



Fuente: Resultados de la investigación

Gráfico N. 9: MEDIDA DE INFLUENCIA FRENTE A REMUNERACION ADICIONAL





UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

Fuente: Resultados de la investigación

Esto resultados indican que existe aun en la institucion un nivel de colaboradores que frente a una remuneracion adicional o mas atractiva cambiarían de lugar de trabajo, lo que permite identificar que si bien los trabajadores encuentran motivacion y satisfaccion en las practicas desarrolladas, prevalece un cierto interes por los aportes economicos adicionales por encima de los beneficios que aportan las practicas de salario emocional que ofrece la Institución.

Las politicas de beneficios, de flexibilidad laboral y satisfaccion, si bien es cierto son un instrumento de retención y atracción de talento, muchas veces dejan de ser atractivas. Estos resultados demuestran (y señalado anteriormente), que la retribución económica, aunque lógicamente debe ser competitiva en el mercado laboral, es a veces el único elemento que valoran los trabajadores a la hora de mantenerse en una organización.

Si bien es cierto este trabajo de investigación explora los aspectos positivos del salario emocional y las prácticas alrededor del mismo; también hay aspectos considerados como desventajas para ello (SUJETO3, 2018) ...(...) *“uno de los problemas que crea el salario emocional es la excesiva familiaridad, entonces el creer que no cumplirle al otro, no es irrespeto (...). Mientras que el criterio del entrevistado (SUJETO2, 2018) manifiesta: (...) “se debe generarle desarrollo a lo que uno hace,(...) ser mas persona con el hacer (...) son mas factores higienicos, tengo un mejor sueldo, mejor status, mas capacitacion para mi y mi familia, pero que tan motivada esta la gente (...) el trabajo se debe convertir en un incentivo para la motivacion (...) tu puedes entregar cosas, beneficios, pero no sabes si las personas le encuentran el sentido y se encuentran motivadas, estos incentivos no se deben confundir con auxilios, lo que mas genera retencion en una organización es el desarrollo”*.

Para concluir la discusion de los hallazgos se determina el valor que tiene para esta investigacion el incluir la opinion de los colaboradores, con el objetivo de observar futuras

propuestas para implementarlas en las practicas de salario emocional; para este efecto en el instrumento de la recoleccion de informacion se solicito a los participantes de este estudio, colocar otros beneficios que encuentran altamente motivadores y que les agradaría que la Institución ofreciera a sus colaboradores, siendo 5 de los encuestados que respondieron y estas fueron sus aportaciones:

(Encuestado1)

- *“Acompañamiento permanente a la labor, y el desarrollo de las actividades del cargo”.*
- *“Apertura total a la realización de actividades fuera de la institución, en diferentes eventos nacionales e internacionales”.*

(Encuestado2)

- *“Intercambios para administrativos; la posibilidad de hacer pasantías y conocer experiencias de otros países, en el mismo rol que uno desempeña, para aprender otro idioma.”*
- *Incentivar una vida sana: deportes, expresiones artísticas, historia, tradición, cine.*
- *“Realizar planes de retiro laboral, pero no tradicionales, centrados en el ser y en el bienestar subjetivo: la felicidad.”*

(Encuestado3)

- *Espacios para compartir las experiencias de trabajo.*
- *Compartir para innovar.*

(Encuestado 4)



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

- *“Transporte adicional al del auxilio”*

(Encuestado 5)

- *“Bonificación en semana santa”*
- *“Prima de servicios”*
- *“Bonificación extra en diciembre”*

CONCLUSIONES

La investigación hace importantes aportes para los dirigentes de las áreas de gestión humana y también para los investigadores interesados en indagar en el campo de estudio abordado. Porque saca a la luz aquellos componentes de salario emocional, partiendo de ser un aporte más para visibilizar aquellas prácticas que influyen sobre los comportamientos y actitudes de los colaboradores. En este vínculo causal entre la gestión del talento humano y los resultados de la organización, las prácticas de gestión humana juegan un papel protagonista debido a que permiten no solo la adquisición de personal, sino también la retención y/o el desarrollo de los empleados con mayor potencial para contribuir al desempeño organizacional.

Este estudio refleja como las prácticas de gestión humana alrededor del salario emocional, vienen tomando el valor de centrar la mirada en las personas como los verdaderos protagonistas de la organización dando paso al reconocimiento de sus atributos individuales por medio de la motivación que les brinda los beneficios adicionales recibidos y que los hace sentir reconocidos por el rol que desempeñan, sus competencias y las relaciones con el resto de los individuos como base de la gestión. Sobre todo, es algo que coincide desde las perspectivas de las dos teorías abordadas en este proyecto de investigación, la teoría de recursos y capacidades y la teoría de la 4 C's.

En relación con los análisis de los resultados obtenidos tanto del Salario emocional como sus prácticas, se encuentra que están ligadas en función de la retención de talento de la universidad de Manizales, generando sensaciones de bienestar que motivan a los trabajadores y contribuyen a la satisfacción de los individuos. Determinando conforme a los datos extraídos, que las prácticas de salario emocional aplicado por esta organización tienen relación significativa con la retención de sus colaboradores. Es así como, el Talento Humano es la clave fundamental del éxito de esta institución y el servicio a los colaboradores hace parte de la esencia de la dirección de gestión Humana.



Con una asertiva gestión de prácticas que contribuye a la satisfacción de los colaboradores, la Institución se convierte en una organización eficiente que ayuda a mejorar la calidad de la vida laboral; dentro de la cual sus trabajadores se encuentran motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo, deserción, la fluctuación de la fuerza de trabajo mejora, y las entregas en función de sus roles se vuelve más eficiente y eficaz. Esto favorece a mantener un personal altamente calificado y retenido en servicio del cumplimiento de los objetivos organizacionales, por medio de prácticas útiles como lo son las que están alrededor del salario emocional, para lo cual, y de acuerdo con esta investigación contribuye a motivar, a la satisfacción de sus colaboradores y por ende a la retención de los colaboradores.

No obstante desde la bifurcación del análisis de resultados sobre las percepciones de un grupo de colaboradores relacionado con los beneficios que encuentran altamente motivadores y les gustaría recibir con relación al salario emocional; se deduce el hecho de que a pesar de encontrar valores significativos entre los rangos de siempre y casi siempre; y, de muy satisfactorio y satisfactorio, la estrategia de la dirección de gestión humana deberá centrar la mirada a la implementación de nuevas prácticas innovadoras constantemente en función de contribuir a los colaboradores con salario emocional.

En los factores intrínsecos del salario emocional, como los son la satisfacción laboral, y la flexibilidad laboral, se encuentra que están relacionados con aspectos de desarrollo, la obtención de reconocimiento, ser creativo en el propio trabajo, tener responsabilidades respecto al trabajo, a los compañeros y la promoción que contribuye a mantener al personal comprometido en toda la Institución.

Comprobando también que las categorías estudiadas y componentes del salario emocional el de mayor relevancia es el de los incentivos no económicos y de reconocimiento, los cuales se encuentran compuestos por los beneficios de: horario flexible, celebración de cumpleaños y fiestas



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

especiales, auxilios médicos extras, auxilios educativos hijos, recreación, actividades recreacionales junto a familiares, incentivos por cumplimiento de objetivos, reconocimiento a la trayectoria laboral, reconocimiento a la labor realizada, beneficios que mejoren la calidad de vida laboral, parqueadero, plan de carrera, desarrollo, capacitación y formación, incentivos por propuestas en innovación y/o desarrollo, planes de ahorro para casa u auto, "planes de ayuda para la consecución de objetivos económicos personales.

Por otra parte, este estudio deja abiertas algunas alternativas de investigación; como lo son el reconocimiento del otro y la sinergia motivacional, aspectos que van ligados al modelo de gestión actual de la institución que pueden considerarse como factores importantes en función a las prácticas de gestión humana; y por lo tanto dan cabida a futuras investigaciones que deben plantearse en el mundo del trabajo.

En conclusión, se observa que el salario emocional tiene como objetivo principal fidelizar y retener al talento humano por medio de la implementación de una serie de acciones no monetarias que repercute en su familia, su desarrollo como persona y profesional y en especial en el reconocimiento frente a su equipo de trabajo, directivos y la sociedad en general. Por lo anterior expuesto, este proyecto de investigación se orientó a brindar un análisis descriptivo profundo sobre el salario emocional y sus prácticas con el fin de convertirlo en un concepto aceptado y mayormente difundido, el cual se recomienda promover en el universo de prácticas de la gestión humana para motivar y mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Abad, Raúl (2005) ¿Cómo evitar la fuga de los mejores empleados? Disponible en:

<http://www.navactiva.com/web/es/arrhh/doc/articulos/2005/06/50661.php?pag=2>

Alonso Martín, Pilar. (2008). A comparative study of work satisfaction among public servants. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(1), 25-40. Recuperado en 20 de abril de 2018, de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622008000100002&lng=es&tlng=en.

Aparicio, T. (2005). La Insatisfacción Laboral. Disponible en:

http://www.pulevasalud.com/ps/subcategoria.jsp?ID_CATEGORIA=103769

Aldana, R. D. J. O. (2012). Evolución Histórica del Salario en el Mundo. Universidad Mariano

BEJARANO, P. G. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención*.

Obtenido

[dehttp://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1](http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1)

Browell, S. (2002). *Retenga con éxito a su empleados en una semana*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Claver, P. (2018). *Por fin es lunes: 13 recetas para disfrutar de tu trabajo*. LID.

Chiavenato, Idalberto. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill.

pp. 253

Doku, K. (02 de 12 de 2016). *El Heraldo*. Obtenido de <https://www.elheraldo.co/mas-negocios/salario-emocional-una-motivacion-para-los-empleados-307786>

Dyzenchouz, G., de las Casas, A., & Bermejo, M. (01 de 06 de 2011). *Portal del Capital Humano*. Obtenido de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/programas-de-incentivos-como-desarrollar-una-estrategia-eficaz/>

Echenique, M. (2013). Modelo de Gestion Humana, Transversalidad y estrategias en. *ONSC*, (28-32/81-87).



- Espectador, E. (09 de 09 de 2013). *El Espectador*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/economia/salario-emocional-y-variable-articulo-445378>
- Fraser, N. (2000). Nuevas reflexiones sobre el reconocimiento. *ISSN 1575-9776, N°. 4, 55-68*.
- Gálvez de Guatemala Facultad Ciencias de La Administración. Retrieved from <https://administracionporcompensacionesrortega.wikispaces.com/file/view/SESION+1-+EVOLUCION+HISTORICA+DEL+SALARIO-REGINA.pdf>
- Furnham, A (2001). *Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford University Press.
- Gellerman, Saul, (1960). *Motivación y productividad*. Denver pp. 15
- Guillén, Carlos y Guil, Rocío (2000). *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*. Madrid: McGraw-Hill. pp. 196-202
- González, Luis (2010). *Satisfacción y Motivación en el trabajo*. Madrid: Díaz de Santos S.A. pp. 67-68
- Gómez R. C., (2011). "El Salario Emocional". *Borradores de Administración – CESA No. 47*. En: Colombia. 2011.
- Gómez R., C., (2010). "El salario emocional como herramienta para retención de cliente interno" En: Colombia. (XLV Asamblea Cladea 2010) Ponencia.
- Goleman Daniel. (2011). *El cerebro y la inteligencia Emocional*. España: Sotomayor Carlos pp. 53
- Guerrero Pupo, Julio C, Cañedo Andalia, Rubén, Rubio Rodríguez, Samara M, Cutiño Rodríguez, Marieta, & Fernández Díaz, Delio J. (2006). *Quality of life and work: Some considerations on the working environment of the office*. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S102494352006000400005&lng=es&tlng=en.



Gregorio Calderón Hernández, Claudia Milena Naranjo Giraldo y Julia Clemencia Naranjo Valencia (2008) *Estrategia Empresarial y Gestión Humana en Empresas Colombianas*. Manizales-Colombia: Universidad Nacional.

Howard, S Gilton Shelly J. Gitlow (1992). *Como mejorar la calidad y la productividad con el método Deming*, Cárdenas Margarita Traductor.

HeizerJay y Render Barry (2004). *Operaciones y Productividad*. México.
pp13

Herzberg, Frederick (1968). “Una Vez Más: ¿Cómo Motiva Usted A Sus Empleados?”. España: Harvard Business Review.

pp. 5-22

Herzberg, F. (1987). *One more time: ¿How do you motivate employees?*. Harvard Business Review Special Reprint.

pp.6-16.

Londoño Saenz, H., & Arcila Rincon, M. P. (2014). *Manual de Introduccion a la teoria del desarrollo humano y organizacional, fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad*. Manizales: Universidad de Manizales.

Louffat, E. (2010). *Administracion del potencial humano*. Buenos aires: Cengage Learning .

Moreno Domínguez J., P. D. (2004). *REVISTA DE EMPRESA No 10*. Obtenido de www.revistadeempresa.com

Moreno Domínguez J., P. D. (s.f.). *La gestion por competencias como herramoienta para la direccion estategica de los Recursos humanos en la sociedad del conocimiento*. Obtenido de Revista de Empresa No 10: www.revistadeempresa.com

OIT. (2014). *Políticas de empleo para una recuperacion y un desarrollo sostenible*. Ginebra: Conferencia Internacional del Trabajo, 103.^a reunión, 2014.

Peña, A. R. (18 de 12 de 2016). *El Tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/impacto-de-la-rotacion-de-personal-en-las-empresas-46479>



Peña, A. R. (18 de diciembre de 2016). *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/empleo/costos-de-la-alta-rotacion-de-personal-en-las-empresas-502333>

PEÑA, A. R. (18 de 12 de 2016). *Redacción EL TIEMPO*. Obtenido de Portafolio: <http://www.portafolio.co/economia/empleo/costos-de-la-alta-rotacion-de-personal-en-las-empresas-502333>

Portafolio. (07 de 11 de 2010). *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/dinero-retiene-talento-humano-empresa-125678>

Smith, C., & Wakeley, H. (1976). *Sicologia de la Conducta Industrial*. Mexico: McGraw-Hill.

SUJETO1. (18 de 04 de 2018). Aplicacion de Instrumento de Investigacion_Entrevista. (C. Castañeda, Entrevistador)

SUJETO2. (23 de abril de 2018). Aplicacion de Instrumento de Investigacion_Entrevista. (C. Castañeda, Entrevistador)

SUJETO3. (09 de abril de 2018). Aplicacion de Instrumento de Investigacion_Entrevista. (C. Castañeda, Entrevistador)

Tapias, J. A. (06 de 03 de 2006). *EL RECONOCIMIENTO DEL OTRO COMO EXIGENCIA MORAL*. Obtenido de EXODO: <http://www.exodo.org/el-reconocimiento-del-otro-como-2/>

Torres, M., Romero, R., & Cabello, L. (2010). Estrategias para la retencion del capital humano en las organizaciones. *Desarrollo gerencial*, 166-185. Universidad de Valladolid. Organización. La motivación laboral. Estudio Descriptivo de algunas variables. Disponible en:

<http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf?>

Fundación Universitaria Los Libertadores. Facultad de Ciencias Administrativas. Salario Emocional en la Organización Colombiana.

Disponible en:

<http://repository.libertadores.edu.co/bitstream/11371/671/1/CaroAlbarrac%C3%ADnNidiaIsbbeth.pdf>



El nuevo mundo del trabajo y los jóvenes. Revista de estudios sobre la juventud, (20), pp. 54-73.

Ibáñez, T. (coord) (2004). Introducción a la Psicología Social. Barcelona: UOC. Judge, T., Thoresen, C., Bono, J. & Patton, G. (2001).

The job satisfaction – job performance relationship: a qualitative and quantitative review. Psychological Bulletin, 127, (3) pp. 376-407.

Lagos, M. (2008, 5 de Noviembre). El Salario Emocional. La Segunda. Extraído de J. B. (2005). Disponible en: <http://www.lasegundadigital.com>

Miner, Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership. Armonk: M.E. Sharpe. Muñoz, C. (2007).

El valor del salario emocional: Flexibilidad, formación y prestigio. Disponible en: <http://ecoaula.economista.es/primerempleo/noticias/317678/11/07/-El-valor-del-salario-emocional-Flexibilidad-formacion-yprestigio.html>

Cómo evitar la fuga de los mejores empleados. Disponible en: http://www.microsoft.com/business/smb/es/rrhh/fuga_empleados.msp

Dinero.com, (06 de diciembre de 2009) Salario emocional gana terreno. Disponible en: <http://www.dinero.com/noticias-negocios/salario-emocional-gana-terreno/60531.aspx>

Muñoz, Lucio A. (2011). Política retributiva flexible y modelo de retribución en la PYME (1). Recuperado el 28 de abril de 2011 de <http://www.arearh.com/empleo/politicaretributiva-flexible2.html>

Mosqueira, Jorge (2010). El desafío de cortar la fuga de personal. Diario La Nación. Recuperado el 28 de abril de 2011 de <http://www.lanacion.com.ar/1283089-eldesafio-de-cortar-la-fuga-de-personal>

Nicolás, M. A. (2011, noviembre) EL SALARIO EMOCIONAL. AGRICULTURA (945),692-693. Recuperado de <http://studylib.es/doc/8431218/revista-completa-en-pdf---ministeriode-agricultura>

Porter, Michael (1996). ¿What is strategy?. Harvard Business Review. November 64.



- Rafael. J. (2010). "Salario a la Medida ". Recuperado el 8 de noviembre del 2010, de Revista Semana: http://www.semana.com/wf_ImprimirArticulo.aspx?IdArt=146112
- Rodas L., Julieth (2010). ¿De cuánto es su salario emocional? Recuperado el 28 de abril de 2011 de http://noticias.elemplo.com/colombia/tendencias_laborales/de-cuentoes-su-salario-emocional/6586862
- Colegio de Estudios Superiores de Administración, (2011). Guía para la presentación del trabajo de grado. Recuperado el 15 de junio de 2011 de <http://www.cesa.edu.co/>
- Cómo evitar la fuga de los mejores empleados http://www.microsoft.com/business/smb/es/es/rrhh/fuga_empleados.aspx
- Dinero.com, (06 de diciembre de 2009) Salario emocional gana terreno <http://www.dinero.com/noticias-negocios/salario-emocional-gana-terreno/60531.aspx>
- Gómez R. C., (2011). "El Salario Emocional". Borradores de Administración – CESA No. 47. En: Colombia. 2011.
- Gómez R., C., (2010). "El salario emocional como herramienta para retención de cliente interno" En: Colombia. (XLV Asamblea Cladea 2010) Ponencia.
- Muñoz, Lucio A. (2011). Política retributiva flexible y modelo de retribución en la PYME (1). Recuperado el 28 de abril de 2011 de <http://www.arearh.com/empleo/politicaretributiva-flexible2.html>
- Mosqueira, Jorge (2010). El desafío de cortar la fuga de personal. Diario La Nación. Recuperado el 28 de abril de 2011 de <http://www.lanacion.com.ar/1283089-eldesafio-de-cortar-la-fuga-de-personal>
- Porter, Michael (1996). ¿What is strategy? Harvard Business Revire. Noviembre 64.
- Rafael. J. (2010). "Salario a la Medida ". Recuperado el 8 de noviembre del 2010, de Revista Semana: http://www.semana.com/wf_ImprimirArticulo.aspx?IdArt=146112
- Rodas L., Julieth (2010). ¿De cuánto es su salario emocional? Recuperado el 28 de abril de 2011 de http://noticias.elemplo.com/colombia/tendencias_laborales/de-cuentoes-su-salario-emocional/6586862



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES