

**Percepción de las retribuciones emocionales y su incidencia en la motivación laboral en las compañías Eulen Colombia y Óptica Rubi en el año 2022.**

Diego Mauricio Valencia Rodríguez

Universitaria Agustiniana  
Facultad de ciencias económicas y administrativas  
Especialización Estratégica en Talento Humano  
Bogotá D.C  
2022

**Percepción de las retribuciones emocionales y su incidencia en la motivación laboral en las compañías Eulen Colombia y Óptica Rubi en el año 2022.**

Diego Mauricio Valencia Rodríguez

Director

Nydia Parra Leon

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia Estratégica de Talento Humano

Universitaria Agustiniana  
Facultad de ciencias económicas y administrativas  
Especialización Estratégica en Talento Humano  
Bogotá D.C  
2022

## **Resumen**

Desde inicios del siglo XXI, es común escuchar la palabra retribución emocional, es un término que va sumando cada vez más relevancia en la actualidad y se convierte en gran reto para la dirección de recursos humanos. Obligándolo a reinventarse, con el fin de elaborar nuevos modelos, o esquemas de retribución motivacional, de salarios emocionales y retribución intangible. Para luego identificar los aspectos que influyen en la motivación de los colaboradores en las organizaciones, con respecto a la retribución emocional. Se pretende conocer, como las personas de organizaciones como Eulen Colombia y Óptica Rubi, perciben la retribución emocional y, si esto mismo tiene incidencia en la motivación laboral, desde los diferentes puntos de vista. Como se pueden evidenciar los cambios dentro y fuera de las organizaciones, en como competir con otras organizaciones que aplican la retribución emocional como impulsador y motivador laboral, desde diversas experiencias compartidas y personales, por lo tanto, es importante comprender que las empresas siguen en constantes cambios con adaptaciones a la nuevas necesidades y exigencias laborales. Las nuevas generaciones y empleados de las organizaciones, tiene pensamientos nuevos y progresistas, asimismo, entienden que deben estar a nivel de lo exigido, capacitarse y cumplir con los requerimientos y perfiles de las diferentes vacantes; pero también demandan a su forma en como desean ser retribuidos y remunerados. Por lo tanto, a través de diversas encuestas se pretende entender y conocer estos pensamientos y percepciones, de como los trabajadores pueden aportar desde los diferentes roles en la implementación y, proporcionar nuevas alternativas de retribución emocional. Así mismo, la forma más viable que se encontró para obtener esta información, fue a través de diversas preguntas, donde se pudiera comprender las necesidades y opiniones de los diferentes participantes, así mismo vislumbrar o analizar desde la perspectiva social y administrativa; como poder generar oportunidades de mejora a los líderes de las diversas organizaciones, por ello es que las empresas ahora trabajan mas intensamente en verse no solo bien en cuanto a su infraestructura, si no también, laboralmente, la cultura organizacional es ahora más significativo para los empleados y las empresas.

### *Palabras Clave*

Recursos humanos, reinventarse, salario, emociones

## **Abstract**

Since the beginning of the 21st century, it is common to hear the word emotional retribution, It is a term that is adding more and more relevance nowadays. and it becomes a great challenge for the management of human resources. Forcing it to reinvent itself, in order to develop new models, or motivational reward schemes, of emotional wages and intangible compensation. To then identify the aspects that influence in the motivation of collaborators in organizations, regarding emotional retribution. The aim of this study is to find out how people in the organisations Eulen Colombia and Optica Rubi perceive emotional retribution and whether this has an impact on work motivation from different points of view. Also how changes can be seen inside and outside the organisation, how to compete with other companies that apply emotional retribution as a driver and motivator at work, from the different shared and personal experiences, therefore it is important to understand that companies are constantly changing and adapting to new needs and labour demands. The new generations and employees of the organisations, have new and progressive thoughts, they understand that they must be at the level of what is demanded, be trained and comply with the requirements and profiles of the different vacancies; but they also demand the way in which they wish to be paid and remunerated. Therefore, through various surveys, the aim is to understand and get to know these thoughts and perceptions, how workers can contribute from different roles in the implementation and provide new alternatives for emotional retribution. The most viable way to obtain this information was through various questions, where we could understand the needs and opinions of the different participants, as well as glimpse or analyze from the social and administrative perspective, how to generate opportunities for improvement to the leaders of the various organizations, which is why companies now work harder to look not only well in terms of its infrastructure, but also labor, organizational culture is now more significant for employees and companies.

### *Key words*

Human resources, reinvent yourself, salary, emotions.

## Tabla de contenido

1.	Planteamiento del problema .....	7
2.	Justificación .....	13
3.	Objetivos.....	14
3.1.	Objetivo General .....	14
3.2.	Objetivos Específicos .....	14
4.	Marco referencial.....	15
5.	Marco metodológico.....	21
6.	Análisis de resultados y discusión .....	22
7.	Conclusiones.....	28
8.	Recomendaciones .....	29
	Anexos .....	30
9.	Referencias .....	35

### **Perfil de integrante**

Para esto se cuenta con Diego Mauricio Valencia Rodríguez, Administrador de empresas, Gerente de Óptica Rubí. Con ocho años de experiencia en procesos de contratación y seguridad social para empresas temporales, liderando procesos, estructurando y modificando contratos laborales para trabajadores en misión, supervisando las afiliaciones y radicaciones de todas las entidades de seguridad social, también la depuración de cartera, cobro de incapacidades, descargos y manejo de otrosí a los contratos laborales.

## 1. Planteamiento del problema

La búsqueda constante de personal eficaz, eficiente y motivado, es cada vez más necesario, para ello las organizaciones invierten en la selección de candidatos acorde a lo requerido por las nuevas exigencias, pero también es necesario conservar el dinamismo durante su estancia en las organizaciones; no es fácil concebir el grado de estimulación frente a la retribución emocional. No obstante, es posible abordarlo por estudios, trabajos de diferentes autores, que permiten comprender desde su perspectiva algunas teorías frente a las retribuciones emocionales.

Históricamente en inicio, el trabajo remunerado se conoció desde tiempo atrás en la antigua Grecia, dándose de manera forzada o también retribuida a las familias y personas cercanas al rey, las sagradas escrituras hablan de ello en el libro del antiguo testamento, Levítico, Capítulo 19 Versículo 13 del (NTV) Nueva traducción viviente. “No defraudes ni le robes a tu prójimo, No retengas hasta el día siguiente el salario de tus obreros contratados (2010). Para este momento, el esclavismo y la explotación laboral, estaban presente y no existía un regulador o intermediador, tuvieron que transcurrir muchos para oblar de igualdad y equidad.

Con el pasar de lo tiempo, las personas y las organizaciones son cada vez más rigurosas y menos conformes a las retribuciones actuales, la calidad de vida y el bienestar de los trabajadores es cada vez más importante hoy día, muchas corporaciones en alianza con las compañías buscan el bienestar y satisfacción de los colaboradores, con el fin de influir en su motivación y mejorar de alguna forma su rendimiento.

Por lo tanto, se quiere investigar la forma como perciben las personas las retribuciones emocionales, por ello contamos con la participación de dos empresas para esta investigación con el fin de indagar algunos de sus colaboradores y entender un poco más la forma como, se conciben las retribuciones y motivaciones laborales.

Según estudios de la Universidad de Warwick y del Wall Street Journal con Opener Institute for People, cuando un empleado está satisfecho con su puesto de trabajo es un 12% más productivo y un 31% más eficiente. Todos estos aspectos intrínsecos de las personas, relacionados con la eficiencia y la retribución motivacional se encuentran asociados uno de del otro, por lo tanto, juegan un papel fundamental. Al hablar de inconformidad salarial, preguntar el por qué; los salarios son tan bajos, esto lo señala el director del centro de desempeño económico de la London School of Economics (LSE) Joh Van Reen. En los

últimos siete y ocho años, el crecimiento salarial ha sido muy decepcionante en todo el mundo (2008).

La globalización permite una mayor competitividad dentro de las organizaciones privadas y públicas, según diversas entrevistas realizadas a lo largo del tiempo, la respuesta a una pregunta cómo. ¿Por qué trabajar?, de alguna u otra forma, las respuestas encaminadas al dinero como factor común, sin embargo, con muchos zeros a la derecha de la cuenta bancaria, no asegura la satisfacción o motivación laboral. A lo largo de la historia se han venido agregando mayores investigaciones al respecto para resolver esta problemática, dentro de las que se encuentra Marisa Elizundia, creadora de (ESB) de sus siglas en ingles Emocional Salary Barometer. Las empresas aún se encuentran en una problemática para motivar el personal, ya no es suficiente la frase mencionada por algunos directivos “Debemos dar gracias que aún tenemos trabajo” esto ya no es suficiente para las nuevas generaciones de jóvenes y profesionales que sus expectativas de vida son cada vez más grandes y buscan alcanzar las metas en el menor tiempo posible.

El estatus de comodidad y conformidad esta desmullendo y permite al mercado laboral ser más competitivo, basado esto en la teoría de Herzberg (1959), los sujetos que están satisfechos en puestos donde pueden desarrollarse mental y psicológicamente estarán más motivados. Esta teoría si bien fue efectiva durante tiempo atrás, ahora no es una ideología de los jóvenes de la actualidad, estos buscan según en una entrevista con la presidenta de Manpowergroup Latam (2021) afirma lo siguiente “Los jóvenes buscan una organización en la cual, además de tener un buen sueldo, puedan aprender cosas nuevas, desarrollar sus habilidades, tener un jefe que los motive y un gran equipo de trabajo”. Según empresas como La Haus y BBVA PepsiCo, han identificado que los modelos tradicionales de recursos humanos son anticuados y deben actualizarse, deberían ser mucho más dinámicos y más exitosos

La fuente de motivación, ahora en la organización ya no solo es el dinero, los colaboradores buscan ahora mucho más que esto, el emprendimiento y otras oportunidades de ingreso son cada vez más relevantes en los trabajadores; buscan espacios donde las empresas puedan ser más dinámicas, con horarios flexibles, días libres por fechas especiales, espacios de integración social, trabajo en casa, que se reconozca mejores beneficios, proporcionan un mejor clima laboral.

Según un informe de la universidad del Rosario (2018) el 22% de los colombianos se encuentran insatisfechos con su empleo, en Colombia cerca de uno de cada cuatro ocupados desea cambiar de trabajo, la insatisfacción debido a sus contratos, salarios y diversos aspectos,

inciden en la motivación, a su vez no juega un papel fundamental dentro de las nuevas estrategias de recursos humanos, y menos en lograr afianzar estrategias en la retribución emocional, siguen sin sumar un papel fundamental, para las personas que llaman recurso humano, socios estratégicos y talento humano.

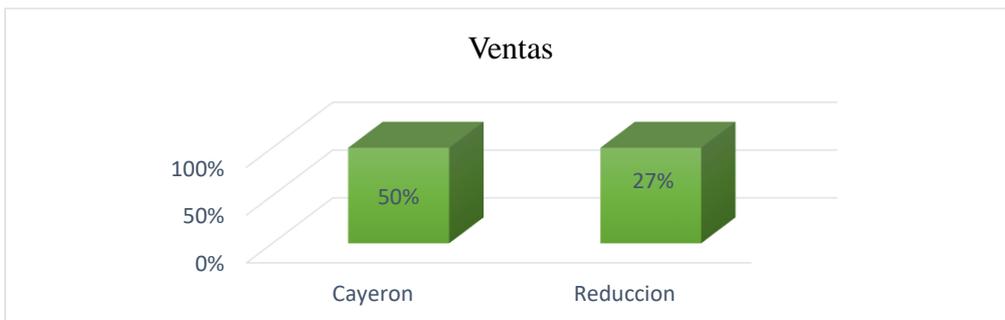
Por otro lado, fue la pandemia por el COVID 19, quien aumento la problemática y genero un mayor incidencia en los factores motivacionales, durante este momento, las organizaciones tuvieron que empezar a diseñar estrategias para sobrevivir y no fue ajeno a ninguna empresa, muchas de ellas no soportaron los cierres propuestos por los gobiernos, según lo reportado por DANE (2021) afirma que 509.370 micronegocios en Colombia tuvieron que cerrar, con el pasar de los días, muchas lograron reabrir al modificar su modo de operación o ventas de bienes o servicios cumpliendo con las normativa exigida por los gobiernos.

Muchas empresas no lograron sobrelvarlo y su salida del mercado fue inminente, el conocido caso de la Aerolínea Avianca, acogiéndose en mayo de 2020 al Capítulo 11 ley de quiebra, entre estas muchas más empresas. Ocasionando esto un déficit de muchos productos e insumos necesarios. la ocupación laboral era mínima, calles vacías y tráfico vehicular nulo, algo que nunca se imaginaba y no se tenía presupuestado, como consecuencia de ello les permitió a las empresas conceder vacaciones a muchos de los trabajadores, hasta anticipar y causar sus vacaciones, todo esto autorizado y avalado por el ministerio de trabajo en Colombia. Con el fin de no presidir de los servicios de muchos de ellos, aun así, todo esto solo daba lugar a generar falsas expectativas entre las personas, el descontento incrementaba, la motivación disminuía aceleradamente

Las estadísticas del ministerio de salud. las expectativas eran cada vez peores y la moral no mejoraba en términos laborales y salariales, la regulación inicial en algunas empresas no acepta el aislamiento como incapacidad laboral y generan licencias no remuneradas, originando descontento en trabajadores, el aumento de quejas y reclamaciones ocasionó que ministerio de trabajo y ministerio de salud debieran trabajar en ello.

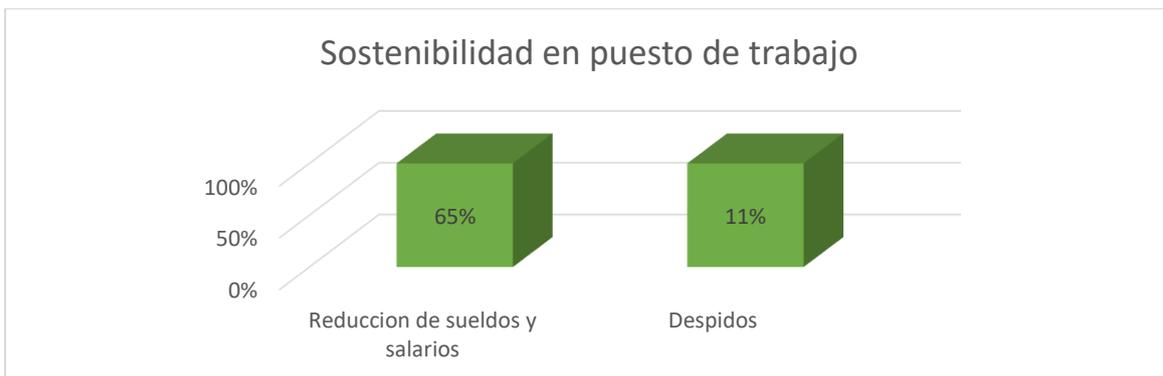
Despidos masivos empezaron aparecer, las compañías no podían conservar los puestos de trabajo, las ventas empezaron a disminuir paulatinamente, las producciones eran reducidas a la mitad, el confinamiento obligaba a las empresas optar a trabajar en teletrabajo, o alternancia y reducir los niveles de contagio, esto en cargos administrativos, ellos mismos quienes debieron solicitar ajustes de salarios y otrosí al contrato de trabajo para realizar disminuciones salariales en algunos casos.

El déficit ocasionado postpandemia las organizaciones fueron impactadas negativamente en su finanza, problemática que hizo rediseñar el presupuesto no solo de la empresa en estudio y si no también muchas de las empresas a nivel mundial. Luego de un estudio el banco Mundial quiso recopilar información por medio de encuestas en 60 países Como la COVID 19 Afecta a las empresas en todo el mundo a nivel de ventas



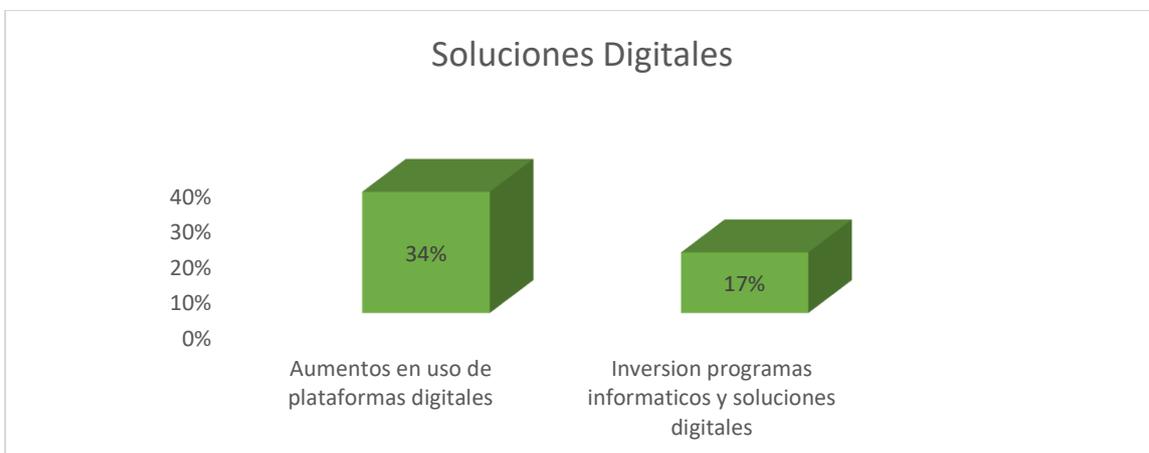
**Figura 1** Autoría Propia 2022

A pesar de la crisis, las empresas mantuvieron sus trabajadores



**Figura 2** Autoría Propia 2022

Pocas empresas están adaptando soluciones digitales, especialmente en los países más pobres y las firmas más pequeñas



**Figura 3** Autoría Propia 2022

Sin embargo el trabajo en casa, fue un solución provisional, en Latinoamérica según la revista *Journals* (2002) y más específicamente Colombia, las empresas sufren un flagelo llamado incumplimiento o falta de compromiso, definido en otras culturas como falta de disciplina, esta falta, propicia en los trabajadores, que tomaran tiempo laboral para realizar actividades personales dentro de su jornada de trabajo, también para los mismo directivos, en alguno casos, extendían la jornada de trabajo; desde altas horas de la mañana hasta altas horas de la noche, el trabajo hostigaba y se exigía aún más que si se cumpliera un horario laboral de ocho diarias. Estas inferencias entre un parte y la otra exigía mayor compromiso, pero este nunca llego a darse en su totalidad, las necesidades de las personas son cada vez más complejas de estudiar y la razón de las motivaciones son cada vez más incomprensibles, finalizando el año 2020, las organizaciones empezaron a normalizar su actividades, teniendo que exigir nuevos protocolos para el trabajo presencial nuevamente, muchas personas exigían que no se les obligara a asistir, que convivían con adultos mayores y podían contagiar a sus familias, algunos personas dentro de las empresas no son responsables y no protegen de su salud y la de los demás. (págs. 66-77)

Se esparcieron las noticias (2020), con casos de personas que salían de viaje o realizar actividades cotidianas irrumpiendo en el aislamiento que inciden en la probabilidad de contagio, algunos por el estrés de permanecer encerrados y no tener vida social optan por buscar actividades que alegren y motiven su vida. Aspectos complejos y difíciles de manejar, si un trabajador incurría en este tipo de faltas, la empresa no estaba en la potestad de prohibirlo, dado que se encontraba fuera de su dominio prohibirle hacer o cohibir actividades fuera de su lugar de trabajo o jornada de trabajo.

En términos generales los trabajadores no se encuentran conformes con diversos beneficios otorgados por las empresas, o simplemente no son los beneficios buscados por el común de los trabajadores o buscan otro tipo de retribución emocional más relevante que permita el crecimiento laboral de mejor forma.

Permanencia en una organización ya es igual que antes, donde los antecesores de nuevas generaciones podían durar toda su vida de laboral hasta la jubilación, las presentes generación prefieren algo más dinámico, tener un amplio conocimiento en las muchas empresas del mercado, buscar crecimiento profesional y personal, encontrar beneficios cada vez superiores que, en su anterior empleo, los individuos cada vez valoran más sus retribuciones no económicas por encima del mismo salario. La retribución emocional cada vez adquiere más fortaleza y las organizaciones deberán conocer más las necesidades de los trabajadores y saber

qué es preferen dentro y fuera de las empresas con el fin de generalizar transformar estas necesidades en aspectos motivacionales para sus empleados y retribuirlos para aumentar su motivación.

La primera empresa de estudio será Eulen Colombia SA. (2018). Empresas dedicadas a la prestación de servicio tercerizados de limpieza y mantenimiento, cuenta con un total de 2.400 empleados directos e indirectos, solo 80 de ellos es personal directo de la compañía, no cuenta con un esquema de retribución intangible o emocional, realiza algunos de ellos como brindar una póliza de seguros de vida. Pero solo a su personal directo. También realizar una vez al mes un encuentro con el personal de limpieza y el gerente en un desayuno donde comparten sus vivencias y aspectos que permitieron estar allí, como empleados ejemplares. también solo el personal administrativo y directo laboran de lunes a viernes descansando el fin de semana.

La otra empresa Óptica Rubí (2022), empresa dedicada a la prestación de servicios de optometría, cuenta con un total de 5 trabajadores y solo 3 son directos, empresas que se vio obligada a cerrar sus puertas durante un largo tiempo por la pandemia, esta empresa no cuenta tampoco cuenta con un esquema de retribuciones emocionales, algunas de los que ejecuta son, darle días libres a sus colaboradores, horarios flexibles, actividades de esparcimiento con el fin de compartir con familias y amigos.

De esta manera y por lo anteriormente especificado se requiere saber ¿cuál es la percepción de los salarios emocionales y conocer su incidencia en la motivación laboral en los trabajadores de las empresas Eulen Colombia S.A y Optica Rubi en el año 2022

## 2. Justificación

Es oportuno abordar temáticas relevantes dentro del rubro de la especialización de gerencia estratégica de talento humano, permiten a las organizaciones actuales y futuras entender los cambios solicitados por los nuevos mercados y los mismos colaboradores, no solo basta reconocer a los empleados como socios estratégicos, también hacerlos parte del problema y la solución, buscar un equilibrio entre los costos y los beneficios motivacionales que pueden ser implementados a manera de retribución intangible

Identificar la percepción de trabajadores de las empresas en estudio, sobre la retribución motivacional. Así mismo, no es posible asegurar o mucho menos afirmar que pueda aumentar su rendimiento o su productividad, pero sí lograr identificar, si estos aspectos motivacionales pueden tener incidencia en su motivación y probablemente en el desarrollo de tareas o labores, encaminados a mejorar y propiciar un clima laboral óptimo.

La importancia del desarrollo de esta hipótesis dentro de las organizaciones permite evaluarse internamente y poder reestructurar su modelo de pagos, teniendo en cuenta que no solo es el salario. como fuente de pago; por una labor desempeñada, si no también, que podemos brindarles otros beneficios adicionales a los colaboradores, y podemos tener mejores resultados basados en empresas u organizaciones modernas que actualmente traban con ello, y permiten proyectarse generando perspectivas modernas y viables.

### **3. Objetivos**

#### 3.1. Objetivo General

Analizar la percepción que tienen las organizaciones frente al retribución emocional, y su incidencia en la motivación laboral.

#### 3.2. Objetivos Específicos

- Conocer la percepción de los trabajadores acorde al plan de retribución emocional que maneja el área de recursos humanos.
- Entender la percepción de los directivos acorde del plan de retribución emocional en las empresas en estudio.
- Comprender las opiniones y propuestas de la retribución motivacional que se pueden implementar en las empresas

#### 4. Marco referencial

En el presente apartado encontrara las diferentes teorías que apoyan y argumentan la temática de investigación

Según Robbins (2004). La cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que debían recibir, los trabajadores buscan un lugar para estar satisfechos allí, la perspectiva que se tiene de un trabajo u otro esta basado en experiencias y comentarios de otros, donde se busca estar en lugar acorde a las necesidades o gustos de preferencia, por tanto, la motivación está muy relacionada con la satisfacción laboral, la satisfacción laboral esta sujeta a los que esperamos recibir adicional a nuestra retribución por nuestro trabajo.

La retribución emocional, es una remuneración de bajo costo, poco utilizada, según el autor de libro *Retribución Emocional* el señor J Polo (2005), Propone “la retribución es monetaria debido a sus ventajas y su comodidad, pero también por comodidad se ha impedido su evolución hacia fórmulas más creativas”. (págs. 13,26) también la sociedad avanza de manera acelerada, la propia técnica de recursos humanos no puede lograr hacerlo de la misma forma.

Un mundo con una retribución no económica aún no existe y espera por ser creado, a un cuando es más económico, este exige un constante esfuerzo de la alta dirección. El Autor Chiavenato menciona “Las prestaciones sociales son ciertas gratificaciones y beneficios que las organizaciones otorgan, a todos o un parte de sus trabajadores, en forma de pago adicional a sus salarios” (p 319)

Chiavenato clasifica las prestaciones sociales, según su obligatoriedad que a su vez se clasifican en dos, los planes de prestaciones legales y las espontáneas. Las prestaciones legales son las establecidas por la ley, las prestaciones espontáneas, son otorgadas a generosidad de las empresas ya que estas no las exige la ley, tales como: gratificaciones, comidas subsidiadas, transporte subsidiado, becas educativas, seguro de vida de grupo, préstamos a los trabajadores, membresía para clubes deportivos, ayuda para gastos funerarios, asistencia médico-hospitalaria adicional a las que otorgan las instituciones de seguridad social, complemento de jubilación o planes de seguridad social (P 346).

Las prestaciones sociales en razón a su naturaleza hacen referencias a esas prestaciones monetarias o extra monetarias. Las monetarias se pagan con base a la nómina, en dinero, generando beneficios sociales derivadas de las mismas, tales como: vacaciones, aguinaldo o

prima, gratificaciones, complemento de salario en ausencias prolongadas debido a enfermedad.

Las prestaciones extra monetarias son servicios o facilidades ofrecidos a los trabajadores, tales como: atención médico-hospitalaria, comedor, atención odontológica, seguridad social y asesoría, club o agrupación gremial, Transporte de ida y vuelta al trabajo, horario laboral flexible (Chiavenato, 2007)

También menciona las prestaciones flexibles y lo describe con aspectos favorables, otros no faralaes como:

- Seguro de vida de grupo
- Planes de atención médico-hospitalaria gratuita o subsidiada
- Atención médico-hospitalaria a accidentados o a sus dependientes
- Seguro médico-hospitalario para enfermedades prolongadas y casos de gravidez
- Programás internos de salud y bienestar

Prestaciones relacionadas con la jubilación

- Planes de seguridad social
- Planes de pensión o de compensación de jubilación

Prestación de servicio para los empleados

- Planes de asistencia para el trabajador
- Cooperativas de crédito y financiamiento
- Seguridad social y orientación
- Clubes o agrupaciones gremiales
- Comedores o incluso programas de dietas y orientación alimentaria
- Servicios relacionados el trabajo, como guarderías comedoras, cafeterías, transporte subsidiado, asistencia a las personas de la tercera edad, becas educativas. Dessler (pág. 506)

Las prestaciones sociales debido a sus objetivos se clasifican como asistenciales y recreativos o complementarios. (Chiavenato, 2007) Las prestaciones asistenciales, proporcionan condiciones de seguridad para casos imprevistos o de urgencia para el colaborador y su familiar, entre los cuales se encuentran: atención médico-hospitalaria, atención odontológica, ayuda económica por medio de préstamos, seguridad social,

complemento de jubilación o planes de previsión social, complemento de salario en separación prolongada por enfermedad, Seguro de gastos médicos mayores, Seguro de vida de grupo o de accidentes personales, guardería para hijos de trabajadores.

Las prestaciones recreativas buscan generar en el colaborador y en su familia condiciones físicas y psicológicas para su salud en pro de su salud mental, tales como diversión, descanso y uso de tiempo libre. Entre las cuales se encuentran: club o agrupación gremial, Áreas de esparcimiento para descanso en el trabajo, Música ambiental, Actividades deportivas y comunitarias, Excursiones y paseos programados. Chiavenato (p 346).

La importancia que tienen los intangibles en una generación de valor según lo defendido por Máslow (1943) en su teoría de la motivación humana, la forma de retribución tendría incidencia sobre la motivación, y esta tendría una incidencia sobre la productividad.

Máslow Jerarquizo la motivación en su teoría basado en las conductas humanas de las siguientes formas

- Fisiológicas: Hambre, sed, refugio, y otras necesidades corporales del individuo
- Seguridad: Cuidado, y protección contra daños físicos y emociones
- Sociales: sentido de pertenencia y la aceptación a la necesidad
- Estima: Factores internos como el respeto autónomo de logro y reconocimiento
- Autorrealización: desarrollo del propio potencial

Según Maslow si se desea motivar a un individuo es necesario entender y saber el nivel de jerarquía en el que se encuentra. (Mazariegos, 2015)

Ruiz, Gago, Garcia, Lopez (2006) indican que las necesidades varían de un individuo a otro, el impulso es provocado por un factor externo o por un estímulo interno aun así, pero aun que varíen.

El déficit ocasionado post pandemia dejó a las organizaciones impactadas negativamente en sus finanzas, problemáticas que hicieron rediseñar el presupuesto no solo de la empresa en estudio y si no también muchas de las empresas a nivel mundial. Luego de un estudio el banco Mundial quiso recopilar información por medio de encuestas en 60 países

Otro enfoque que se debe abordar y que en algunas organizaciones lo tienen implementado y que forman parte de sus planes de beneficios son los incentivos salariales, si este sistema de compensación motiva y suple las necesidades humanas del individuo; los incentivos salariales, son la forma que tiene empresa de compensar o retribuir a los trabajadores en una organización; y en contraparte el nivel salarial, es la cantidad de la

compensación en relación al comparativo del mercado laboral y la estructura salarial, hace parte de los rangos salariales asignados según el nivel de cargo que exista en las organizaciones.

El incentivo se convierte en el elemento aliado del departamento de recursos humanos originando motivación y productividad orientados al logro de objetivos específicos en la planeación estratégica.

De acuerdo con Roa y Castro (2019)(P.10). refieren que los incentivos se encuentran implícitos en las personas y son tomados como el baluarte de la organización.

Los incentivos son medios efectivos para fomentar cambios significativos al interior de las entidades, son fuente de motivación para llevar a cabo una labor ya sea individual o colectiva. Los funcionarios son la fuente máspreciada para la sociedad y la entidad, generan beneficios intelectuales que junto con los recursos disponibles conllevan a alcanzar los objetivos establecidos por la empresa, obteniendo ganancias personales y organizacionales

Según Madero (2019) “Todas las maneras y formas en las que un empleado puede ser recompensado por su contribución a los logros de la organización están consideradas como un incentivo. Dependiendo de su naturaleza, estos pueden ser monetarios o no monetarios” (p.5).

El incentivo salarial es un mecanismo para motivar al trabajador, aun así, se puede determinar el incentivo salarial como factor insuficiente para motivar a los trabajadores, también requieren otras alternativas salariales como pueden llegar a ser, el ambiente de trabajo, reconocimiento, así mismo lo plantea Mallin, Gammoh, Pullins & Johnson (2017) citado por Madero (2019)(p.2). quienes señalan que las bonificaciones influyen favorablemente en un tiempo no prolongado y se requiere investigar sobre nuevas fuentes de motivación a bajo costo.

Detectaron en un grupo de vendedores que los bonos económicos y las comisiones recibidas tienen un efecto emocional favorable, pero este es de corta duración; es decir, el dinero se va en el presupuesto del bolsillo y es utilizado inmediatamente en los gastos incurridos en el día a día, propio de las necesidades de la persona que lo recibe. Por eso es necesario identificar formas alternas de recompensar en el trabajo, con la finalidad de poder mantener interés en las actividades que desarrollan las personas en un lugar de trabajo, que tengan efectos positivos, que no sean muy costosos para la empresa y que sean bien utilizados por las personas.

Es posible determinar que la motivación sea el incentivo salarial, que satisfaga las necesidades del individuo, ahora es preciso hablar sobre el significado de satisfacción laboral, con el fin de comprender si tiene un efecto de bienestar hacia los trabajadores, para aumentar su desempeño laboral o retener al talento humano.

En consecuencia, uno de los principales pioneros en hablar de la motivación es Herzberg, en su teoría de los dos factores sobre donde refiere que existen factores intrínsecos y extrínsecos. Los factores intrínsecos son aquellos en el que el individuo tiene el control, aspectos en los que permiten y puede desarrollarse permitiéndose un crecimiento y los factores extrínsecos o de higiene, son los factores externos, en el cual el individuo no tiene control y que rodean su área laboral, tales como, política administrativa de la compañía, supervisión, salario, relaciones interpersonales y condiciones laborales.

Si bien es cierto que la satisfacción laboral puede tener relación directa entre productividad o clima laboral, es entendida como algo subjetivo ya que para un trabajador la satisfacción laboral puede ser percibida con cumplir con su trabajo, para otros trabajadores lo pueden interpretar qué beneficios aporta la empresa para sentirse satisfecho en su lugar de trabajo, esto de acuerdo a lo que expone Bilbao J, Vega (2010) citado por (Marin, 2017) La satisfacción laboral en cambio, es un estado emocional positivo que se deriva de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de un individuo, marcado por el balance final entre el rol que cada trabajador quiere cumplir y el rol que finalmente desempeña (p.43).

En este sentido se puede llegar a conocer la percepción de los colaboradores y directivos, y si la retribución emocional genera motivación, productividad y retención laboral a su equipo a través de beneficios que puedan otorgar las empresas, según Rocco (2009) . “La expresión “salario emocional” puede ser entendida, acorde a diversos autores, como todos aquellos factores no monetarios que hacen que los individuos se sientan conformes, satisfechos y contentos con el trabajo y puesto que desempeñan, su entorno y condiciones” (p.6).

Según Espinoza y Toscano (2020). “La retribución emocional son todas aquellas retribuciones no económicas que un trabajador percibe con el fin de contribuir a que pueda satisfacer sus necesidades personales y familiares. Se articula a través de su carácter no simbólico” (p.78).

La retribución emocional se refiere a aquella retribución no económica que no solamente favorece la eficiencia en el trabajo por parte del trabajador, sino que beneficia a las empresas, creando un mejor clima laboral, favoreciendo la conciliación de la vida familiar y laboral. (González, 2017).

Al entender las necesidades de las personas, se puede decir que los trabajadores se sienten motivados y con ello las empresas aumentan su productividad, según Neyra (2018) “Es importante notar cómo al desarrollarse más niveles es que se comprende mayores

aspectos de las necesidades de las personas y lo que buscan para sí mismos. Esto es relevante dado que tiene un impacto en las personas” (p.6).

Como lo define Rivas (2018) “la motivación laboral se puede llegar a entender como la interrelación del individuo y la motivación realizada por la organización, esto con el fin de crear presiones y/o estímulos para lograr un objetivo” (p.85).

Por otro lado, muchos concuerdan que los trabajadores motivados y satisfechos en su lugar de trabajo tiene menos posibilidades de salir de la organización, donde su clima organizacional es el idóneo gracias a la motivación impartida por líderes y jefes de áreas, quienes son los encargados de generar o idear estrategias para mantener, retener y conservar los mejores colaboradores para un bien común. que es el logro de objetivos.

La asignación salarial monetaria no genera en el trabajador productividad, por lo contrario, genera conformismo y limitación a realizar las funciones de su perfil de cargo, ya que no será un factor motivador. Morales, J y Velandia (1999)

## 5. Marco metodológico

En el siguiente apartado encontrara el enfoque del proyecto de investigación de tipo cualitativo, cuando hablamos en una investigación y los métodos usados, es importante conocer las diferentes tipos de metodologías existentes, y el por qué la selección de uno de ellos para el desarrollo de la investigación, hablar de los dos tipos de metodología, la metodología cuantitativa aplica mucho mejor en la verificación de hipótesis fundamentadas en conocimientos teóricos existentes, por otro lado no se centra en explorar, describir o explicar un único fenómeno, si no que busca identificar diferencias a partir de la muestra hacia una población, en la metodología cualitativa inicia de fundamentos y premisas radicalmente distintas a las establecidas, en diferentes investigaciones se prefieren este tipo de investigación por sus propiedad explicativas y exploratorias, también existen las metodologías mixtas en donde se hace uso de las dos metodologías para la sustentación su proyecto de investigación.

De esta forma se busca comprender y analizar la información suministrada por los trabajadores de las empresas Eulen Colombia S.A y Óptica Rubí, por medio de una metodología cualitativa que permite conocer, opiniones y experiencias de los colaboradores de las dos empresas, con respeto a las percepciones que tiene cada uno sobre los salarios emocionales dentro de la organización en donde laboran.

En esta investigación se utilizará un alcance de tipo correlacional, buscando encontrar la relación en la retribución emocional y su incidencia en la motivación laboral de las en las dos empresas en estudio. De esta manera podemos encontrar resultados más precisos e identificar los aspectos sobre la retribución, que emocionan y motivan a un individuo; permitiendo a este inferir en su motivación laboral, y otros aspectos que se logren identificar dentro de la misma investigación.

El tipo de población utilizado será el personal indirecto de las dos empresas con el fin de tener un diagnóstico o resultado de las percepciones por medio de preguntas y entrevistas abiertas conociendo las pensamientos y opiniones basados en experiencias.

La muestra será con 20 de trabajadores de manera aleatoria de la empresa Eulen Colombia y 3 trabajadores de la empresa Óptica Rubí

Para la recolección de información, se utilizará las siguientes herramientas: se realizará encuesta, con preguntas elaborada por el investigador, en las que se abordarán los aspectos necesarios para analizar y realizar el estudio,

## 6. Análisis de resultados y discusión

Luego de haber utilizado como instrumento de investigación una encuesta estructurada, buscando entender la percepción de la retribución emocional y su incidencia en la motivación laboral, conociendo gustos y preferencias respecto a ciertos modelos de retribución emocional propuestos, la importancia de su implementación y la necesidad de algunos para que este modelo de retribución sea cada vez más real y menos ajeno para departamento o áreas de trabajo más precisamente de recursos humanos.

En el siguiente apartado encontramos una visión holística de realidad respecto a la percepción de los salarios emocionales, las personas seleccionadas para la encuesta fueron desde directivos y jefes de área, coordinadores, auxiliares, entre otros cargos. Con edades entre los 22 años hasta los 56 años de edad aproximadamente. Se dispuso de manera aleatoria la selección de las personas en la participación de la encuesta que pudieran contar con el tiempo y disposición para la realización de estas preguntas de selección múltiple.

Una de las intenciones es conocer si la percepción de la retribución emocional, es reconocido de forma positiva, negativa, o de otra manera, su significado sea desconocido, en el desarrollo de la encuesta fue importante conversar un poco al respecto de la temática y conocer; si lo reconocían como un modelo de retribución, todos habían escuchado de ello de alguna forma, sabían del término y su aplicación en empresas en las que habían trabajado anteriormente. El total de la población considera importante que sea implementado la retribución en las empresas de estudio, más de la mitad del total de las personas encuestadas consideran, que la retribución emocional mejoraría en la estabilidad y disminuiría la rotación laboral de muchas organizaciones, no solo en la que se encuentran laborando.

También se logró comprender la necesidad, que ven en los modelos de retribución emocional, no solo sea una retribución ocasional o pueda ser utilizado, para solventar la dificultad económica actual post pandemia, también poder implementarse de una manera muchos más formal dentro de las empresas. “sería algo, que me motivaría a continuar con la empresa”.

Se puedo identificar, que no todos han sido retribuidos en al menos una ocasión en su trabajo, aun cuando lo distinguen de manera positiva, se considera han tenido la oportunidad de recibir otro tipo de retribución, no a manera de dinero, si no impactando sus emociones y sentimientos. “siempre me han pagado por mi trabajo con dinero, por más que pienso no recuerdo me pagaran de otra forma que no fuera esta” más de la mitad de las personas,

concuerta, que han sido retribuidos de forma diferente al factor dinero como modelo de pago alguna vez.

Se proponen una situación, solicitando quedarse luego de la jornada de trabajo, “no se pagan las horas extras”, las horas extras en labores administrativas son cada vez menos remuneradas, es tomado como un gasto y no un costo nominal. Se propone diversos modelos de retribución emocional como compensación a su tiempo. Para ello, más de la mitad eligen ser retribuidos con tiempo remunerado, con días de descanso o tiempo para poder realizar otro tipo de actividades o diligencias personales. Otros prefieren ser retribuidos con bonos para descuentos o compras, bonos Sodexo o tarjetas de descuento. “Cuando trabajé para Crem Helado, no teníamos bonos, pero podíamos ir al congelador y pedir dos veces en el día, un helado para consumir en una hora específica, no lo veía como algo positivo; hasta que trabajé en otras empresas donde no hacían nada parecido y valore lo que hacían para darnos un helado”, “trabajé para Cine Colombia, a todos, nos daban boletos o descuentos para asistir con familiares y amigos a las diferentes salas de cine, en este tiempo pasaba mucho tiempo viendo películas, unas buenas otros no tanto.”

Otros prefieren ser retribuidos con tiempo de recreación y esparcimiento, “en un de mis trabajos nos daban entradas a Piscilago por cumplimientos de ventas, pagando comisiones.” Existen diversas experiencias de cada uno de los individuos, en cuanto a la forma que han sido remunerados, pero todos concuerdan, que es motivador recibirlo. Otro prefiere ser retribuidos con obsequios o detalles. “Trabajé para una empresa pequeña, en ella cada vez que el jefe viajaba nos traía a mí y una compañera, detalles, como perfumes, bolsos, maquillaje o cualquier otra cosa que se le atravesaba en el camino junto con su esposa.” Las formas en la que las personas son retribuidas son diversas, muchas maneras de compensar los trabajos y retribuir a su esfuerzo y dedicación. Como empresa no solo debe ser en dinero que debo realizar el pago, también pueden generarse muchas otras formas de hacerlo. Encontrando en ellos bienestar, satisfacción por lo realizado, que esto haga parte de la cultura de una empresa es estar en la misma línea de empresas modernas y exitosas como Google, Facebook, Apple y Amazon. Son empresas con un concepto de cultura diferente al conocido, los antecedentes de las empresas convencionales no concebían nada parecido. Sus instalaciones están diseñadas con espacios de descanso, sofás para relajarse en algún momento de la jornada, lugares de video juegos, cafeterías donde tomar todo lo que necesitan o quieran, canchas deportivas para realizar diversas actividades deportivas, mesas de ping pong, horario o jornadas flexibles. Todos estos beneficios son cada vez más imitados e implementados en organizaciones convencionales.

Se pregunta si tienen la oportunidad de elegir como ser retribuidos con una serie de opciones, la mayoría prefiere contar con horarios flexibles, argumentando que la ciudad de Bogotá Colombia es cada vez más complejo, desplazarse de un lugar a otro, “pierdo muchas horas en el transporte público”, “me gasto en promedio una hora y media en la moto para llegar desde Soacha hasta Bogotá” algunos manifiestan que deben iniciar su día desde tempranas horas del día, algunos estudian, “Trabajo para un cliente que el día viernes, salimos después de medio día, hace que las personas sean más productivas durante la semana por salir temprano.” Por el tiempo de transporte, por las distancias del lugar de residencia y el trabajo, por encontrarse en casa con su familia antes de tiempo, muchos prefieren un horario flexible como un modelo de retribución emocional favorable. Otro grupo de personas prefieren los días remunerados o días descanso.

Solo, unos pocos prefieren espacios de distracción y reconocimientos o diplomas como elección para ser remunerados emocionalmente. Consideran gratificante pero actualmente las necesidades y las preferencias son otras.

También buscando conocer si la retribución emocional puede ser factor influyente en la motivación, más de la mitad consideran estar totalmente de acuerdo en ello, concuerdan que la retribución emocional aplicada de forma correcta puede influir en la motivación laboral, y las personas pueden encontrarse mucho más satisfechas en su trabajo, es común oír que las empresas compiten para acreditarse como la mejor empresa para laborar en Colombia. Existe un ranking para ello a nivel mundial, evaluando muchos aspectos y criterios para evaluar esta posición. Según LinkedIn (2022) el conglomerado Grupo Aval se encuentra como la mejor empresa para trabajar en Colombia.

Más de la mitad de personas piensan que las empresas deberían implementar o añadir nuevos modelos de retribuciones emocionales en contraprestaciones a los servicios y labores desempeñados todos los días, “si la empresa lo usara habitualmente no me haría pensar en buscar otro empleo a menos que mis expectativas salariales estén muy por debajo del común de los otros”.

La rotación de personal también es un factor que impacta negativamente la organización, la alta rotación y la inestabilidad laboral para algunos puestos de trabajos más en áreas operativas, hace que factores como la retribución emocional pueden impactar positivamente y disminuir la rotación en gran medida, más de la mitad de los encuestados considera como factor que determina la permanencia en una compañía puede ser este tipo de modelo de pago.

También es considerable que todos están de acuerdo que la retribución emocional es un factor influyente en la productividad laboral, tal como lo menciono unos de los encuestados,

salir el día viernes temprano, permite que todos sean más productivos durante la semana para poder culminar con éxito todas la tarea para el día viernes.

Luego de abordar diferentes aspectos se hace un pregunta situacional para conocer el grado de influencia que tiene la retribución emocional en cada uno de la personas, para ello se les pide encontrarse en un situación donde han sido seleccionados para otro empleo, con mayor salario pero sin ningún modelo de retribución emocional, pueden influir para tomar una decisión, todos concuerdan que si es un factor que infiere al momento de tomar una decisión y no toman como definitivo por varia aspectos, “ no cambiaría comodidad por un poco de dinero, o mayor estrés.”, “calidad de vida no es igual a más dinero” diversas opiniones y argumentos para reconocer que un ambiente positivo, saludable y agradable donde existan algunos o pocos beneficios como retribuciones emocionales, permite a las personas pensar mucho antes de cambiar de lugar de trabajo. Todos concuerdan, hacerlo por un crecimiento profesional o una suma considerable de dinero para no pensarlo mucho y cambiar de trabajo.

Luego de investigar algunas empresas y los modelos de retribución que utilizan, pueden ser adoptados por estas empresas tales como es el caso de Johnson & Johnson, para algunos de sus empleados ofrecer un seguro privado, tambien pueden comer y beber gratis dentro de la empresa (As, 2022) en Nestlé aplican beneficios similares como poder tomar bebidas calientes en cualquier memento para los colaboradores, el caso de Postobón que permite que los empleados puedan ingerir bebidas gratis dentro de la empresas.

En el resultado de esta encuesta tambien se logró identificar a la retribución emocional, como es percibida, positivamente, es deseable y debería ser implementada o diseñarse nuevos métodos de pago emocionales para los trabajadores de la empresa; sean pequeñas o grandes. Tambien se logró examinar los métodos pueden ser diversos, es importante escuchar mucho más las opiniones de los trabajadores y reconocer sus percepciones al respecto, pueden arrojar nuevas maneras de implementar y que están sean recibidas de mejor forma. Como puede influir en la motivación y productividad laboral en el ejercicio y uso de la retribución emocional. Tambien se logro conocer algunos pensamientos e ideas de para la implementación de este modelo de pagos en las organizaciones, como infiere en ello tambien la rotación de personas y el factor de retención que ejerce en los trabajadores para irse a otro lugar por un mayor salario.

Dentro de los aspectos no resueltos fue saber sobre otros métodos de retribución emocional de acuerdo a la experiencia y vivencias de los encuestados abordarlo desde la perspectiva de ellos en la implementación actual, adicional a ello factores motivadores que encuentran favorables que la empresa utiliza pero no usa como un modelo de retribución emocional y

puede ser reestructurado para su implementación como factor influyente, o factores negativos que desencadenan en aspectos negativos producidos por la empresa o empresas, ocasionados en tomar la decisión de buscar nuevas oportunidades relacionados con la retribución emocional.

Se recomienda a las dos empresas revisar sus modelo de retribución salarial y dentro poder incluir este sistema de pago que es la retribución emocional como alternativa para poder compensar la falencia en algunos aspectos económicos o incrementos salariales en contraprestaciones a los servicios prestados por los colaboradores, tambien es necesario que se hable más de ello al respecto dentro y fuera de las empresas, que es un tema que se pueda debatir para encontrar sus pro y sus contra en la implementación de las empresa, que sean cada vez más las empresa que lo usen como alternativas de pagos y sean cada vez más los colaboradores felices y satisfechos en los lugares de trabajo, que no se hable más de empresas con culturas adaptando sistemas de retribuciones emocionales.

Por otro lado, tambien se sugiere que utilizarlo como herramienta para frenar o disminuir la rotación de personal cada vez más alta en la empresa, encontrando el factor que desencadena la rotación y aplicar ahí alternativas de retribuciones emocionales para minimizar el impacto negativo en gastos de selección, reclutamiento capacitación y otros que impiden pensar en otras cuestiones a los lideres de áreas en donde la rotación es muy alta.

De otra manera cuando se pretende discutir y proponer ideas y alternativas con los diversos autores, que según Claudia Gómez (2011) quien expone los beneficios que trae la ejecución de ellos en algunas empresas colombianas, manifiesta la incidencia en a la retribución emocional con la motivación laboral, colaboradores motivados se empeñan más en la realización de sus tareas una persona satisfecha lo trasmite y refleja en sus labores. Sin embargo, manifiesta que la diversidad cultural hace un poco más complejo su aplicación por ello es trabajo de la dirección de recursos humanos trabajar en la unificación de sistemas que integren la diversificación de personas y culturas dentro de la organización, darle mayor ventaja a la implemetacion de la retribución emocional.

Dicho de otra manera, concuerda con el autor Manuel Cervantes (2005) que manifiesta que “La presencia no es lo mismo que el rendimiento. La valoración de un empleado depende de su rendimiento y del valor que aporte al negocio, no de las horas de presencia en la oficina.” (pág. 5) que tambien hace parte de una cultura basada en la confianza no en el control, horarios flexibles o la optimización de los horarios de trabajo no disminuyendo la carga de trabajo, la flexibilidad laboral permite equilibrar el trabajo y la vida personal contribuyendo en su energía, no es necesario estar ocho horas de trabajo, hacer lo mismo que se pueden

realizar en menos tiempo de trabajo, algunas empresas consideran importante el cumplimiento de un horario de trabajo que el mismo rendimiento o resultados, cuando hablamos de colaboradores motivados pueden lograr el mismo objetivo que requiere en un jornada de trabajo, en menos tiempo y ocupar su tiempo en otros objetivos importantes para la compañía. Al finalizar la semana muy seguramente logramos más de lo solicitado y podemos dar tiempo libre a estas personas.

De hecho, la era digital hace que un colaborador no necesite estar por completo dentro de un lugar de trabajo, al realizar sus labores, facilita que sea eliminada las barreras físicas, permite a la flexibilidad permanecer en casa y hacer sus actividades personales eliminando los desplazamientos, el estrés que este contribuya, también facilita compartir mucho más tiempo con su familia y estar pendiente de lo ocurrido en casa y su trabajo.

## 7. Conclusiones

La evidencia presentada anteriormente demuestra que finalmente las empresas si emplean estrategias de retribución emocional luego de pandemia algunas herramientas que estuvieron por obligación durante el aislamiento, perduraron y se entendió que el un colaborador no necesita de estar presente durante un jornada de ocho horas diarias, para desarrollar su labor o funciones, basta con que este con las herramientas o instrumentos necesarios para desarrollar un tarea para comprender que la productividad no está basada en un control por el lugar o sitio de trabajo.

Las organización ahora permiten a sus trabajadores continuar con el teletrabajo o intermitencia presencial, teniendo ahora la oportunidad de laborar desde casa, y otros días donde deberán asistir a las oficinas o lugar físico establecido por la empresa, de esta manera luego de diversas consultas a otras personas, esta retribución no salarial, que se vuelve un salario emocional permite a los trabajadores estar mas motivados de esta nueva cultura de la empresa, y comparte con otras personas sus experiencias de trabajar desde casa. Ahora contamos con mas tiempo, para realizar otras tereas personales y estar mas pendientes de las tareas y obligaciones de la casa.

Es más, se encuentran otras empresas, que no tienen la facilidad de permitir a los trabajadores laborar desde casa, por su sistema de operación u otras razones de peso, pero permiten a los trabajadores descansar el día sábado, o algunas que solo laboran de lunes a viernes, salir al sobre el medio al finalizar la semana si todas las tareas se encuentran terminadas y no tienen nada pendiente.

No hay que olvidar a muchas empresas que aún no utilizan ninguno de los modelos expuestos de retribución emocional y se puede concluir que se llegaran a encontrar en un dilema cuando muchas mas empiecen a implementar estos sistemas de retribución y se encuentren como empresas donde tal vez nadie quiera trabajar o nadie quiera emplearse, el redimiendo del personal no será el mejor y por lo tanto no serán lo bastantes competitivos.

## 8. Recomendaciones

Se sugiere a las dos empresas empezar a realizar mas alternativas de pago emocional, la retribución emocional en ambientes de trabajo mucho mas motivados como pueden ser horario flexible, para las empresas Eulen Colombia, quien pueden para algunos de los trabajadores, emplear el horario flexible.

También la alternancia presencial y poder trabajar desde casa para algunas áreas en específico, posibilitando desarrollar las actividades, no obstante, para aquellos que trabajan desde la oficina, pueden empezar a implementar el viernes con una jornada de medio tiempo teniendo como regla, el cumplimiento de todas las tareas y no contar con pendientes al finalizar la su jornada.

Asimismo, es posible implementar días compensatorios para la Óptica, para no dejar de atender o tener la óptica se puede rotar el personal para que no se encuentre cerrado, entendiendo que para este servicio siempre debe estar la atención al público. Encontrando posible modificar el horario en algunas oportunidades para ingresar más temprano del horario establecido y salir mucho más temprano.

Por otro lado, también es posible contar con otros motivadores como capacitaciones, otorgarles beneficios con posibilidad de incrementar sus conocimientos profesionales y personales. Para ello es necesario solicitar apoyo a las ARL, cajas de compensación, operadores de pago, y cualquier otro apoyo de terceros que permitan a los colaboradores superarse asimismo sin necesidad de incurrir en algún costo, o por lo menos, no un costo bastante alto.

## Anexos

### Encuesta

#### Encuestas de Retribución emocional y su incidencia en la motivación laboral

Encuestador: Diego Mauricio  
Valencia Rodríguez – Estudiante de la Universidad Uniagustiniana

Proyecto de investigación para  
trabajo de grado de especialización

Objetivo: La participación de esta encuesta permite identificar como se percibe la retribución emocional a manera de salario en la empresa y su incidencia en la motivación laboral, también servirá de análisis para identificar las necesidades de los trabajadores y sus falencias en aspectos socioeconómicos.

La recolección de esta información garantizará el ejercicio de los derechos de los titulares de los datos personales que establece la Ley 1581 de 2012.

 [diego.valenciar@uniagustiniana.edu.co](mailto:diego.valenciar@uniagustiniana.edu.co) (no compartidos) [Cambiar de cuenta](#)

 Borrador guardado

La implementación de la retribución emocional en la empresa es de fundamental.

- A) Totalmente de acuerdo
- B) Estoy de acuerdo
- C) En desacuerdo
- D) Totalmente en desacuerdo

La transformación e Integración de los salarios emocionales es indispensable para los trabajadores.

- A) Totalmente de acuerdo
- B) Estoy de acuerdo
- C) En desacuerdo
- D) Totalmente en desacuerdo

Ah sido retribuido de alguna forma emocional en su trabajo

- A) Totalmente de acuerdo
- B) De acuerdo
- C) En desacuerdo
- D) Totalmente en desacuerdo

Se solicita quedarse luego de culminar la jornada de trabajo, y para ello, me gustaría ser retribuido emocionalmente de la siguiente manera

- A) Retribución con tiempo remunerado
- B) Retribución con bonos o descuentos para compras
- C) Retribución en tiempo de esparcimiento Y recreación
- D) Con obsequios y otros detalles

Me gustaría ser retribuido con alguno de los siguientes métodos de retribución emocional.

- A) Espacio de distracción
- B) Horario flexible
- C) Actividades Físicas
- D) Días libres
- E) Reconocimiento diplomas y certificados
- F) Capacitaciones

Considero que la retribución emocional puede influir en la motivación laboral

- A) Totalmente de acuerdo
- B) Estoy de acuerdo
- D) En desacuerdo
- E) Totalmente en desacuerdo

Estoy convencido, la empresa para la que laboro implementa la retribución emocional como un modelo de motivación laboral

- A) Totalmente de acuerdo
- B) Estoy de acuerdo
- C) En desacuerdo
- D) Totalmente en desacuerdo

Me gustaría que la empresa implementara o añadiera modalidades de retribución emocional dentro sus modelos de pagos.

- A) Totalmente de acuerdo
- B) Estoy de acuerdo
- C) En desacuerdo
- D) Totalmente en desacuerdo

Considero como factor determinante, en la permanencia en una empresa, la implementación de la retribución emocional.

- A) Totalmente de acuerdo
- B) Estoy de acuerdo
- C) En desacuerdo
- D) Totalmente en desacuerdo

Pienso en la retribución emocional, como factor influyente en la productiva laboral.

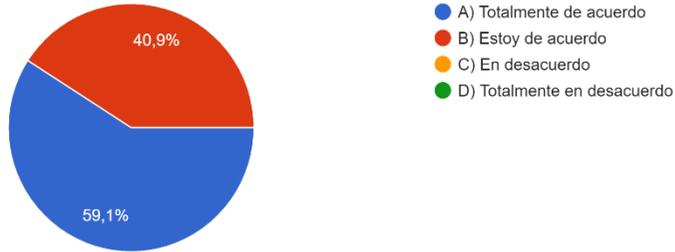
- A) Totalmente de acuerdo
- B) Estoy de acuerdo
- C) En desacuerdo
- D) Totalmente en desacuerdo

Al haber sido seleccionado para un empleo con mayor salario, pero sin ningún modelo de retribución emocional puede influir a la hora de tomar una decisión

- A) Totalmente de acuerdo
- B) Estoy de acuerdo
- C) En desacuerdo
- D) Totalmente en desacuerdo

La implementación de la retribución emocional en la empresa es de fundamental.

22 respuestas



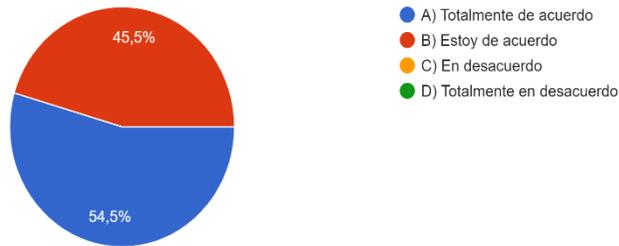
Se solicita quedarse luego de culminar la jornada de trabajo, y para ello, me gustaría ser retribuido emocionalmente de la siguiente manera

22 respuestas



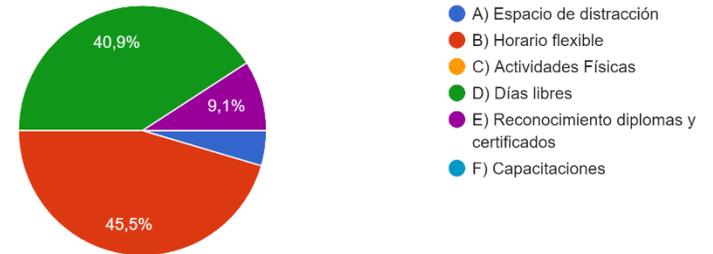
La transformación e Integración de los salarios emocionales es indispensable para los trabajadores.

22 respuestas



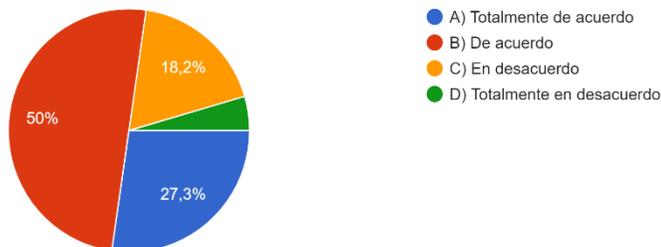
Me gustaría ser retribuido con alguno de los siguientes métodos de retribución emocional.

22 respuestas



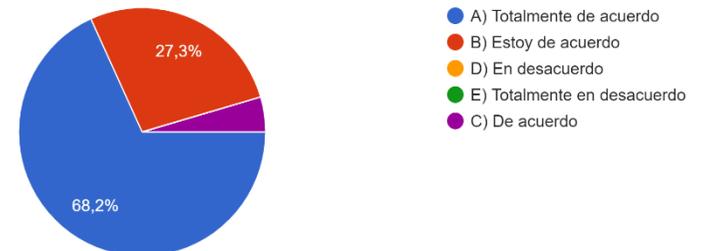
Ah sido retribuido de alguna forma emocional en su trabajo

22 respuestas



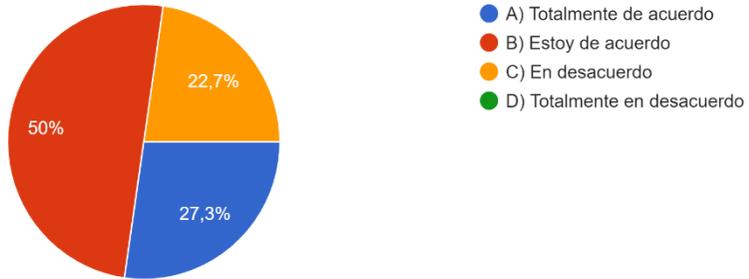
Considero que la retribución emocional puede influir en la motivación laboral

22 respuestas



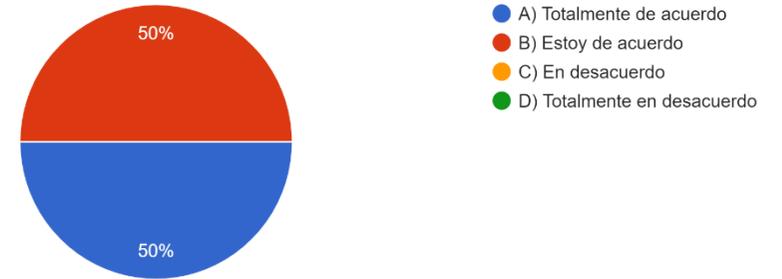
Estoy convencido, la empresa para la que laboro implementa la retribución emocional como un modelo de motivación laboral

22 respuestas



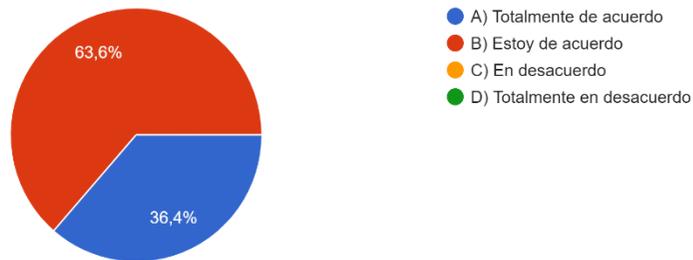
Me gustaría que la empresa implementara o añadiera modalidades de retribución emocional dentro sus modelos de pagos.

22 respuestas



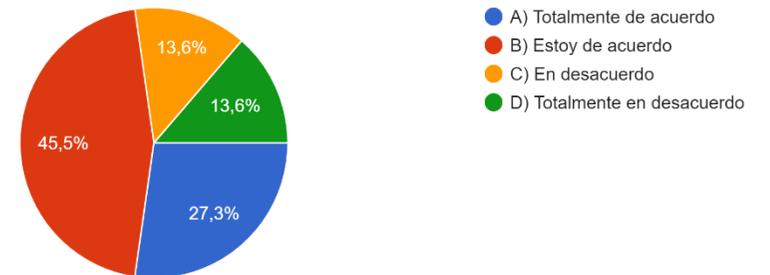
Pienso en la retribución emocional, como factor influyente en la productiva laboral.

22 respuestas



Ah sido seleccionado para un empleo con mayor salario, pero sin ningún modelo de retribución emocional puede influir a la hora de tomar una decisión

22 respuestas



## 9. Referencias

- Alberto G, F. M. (2002). La disciplina histórica en Latinoamérica. Una lectura con los estudios culturales. *Revista de estudio sociales*, 66-71.
- As, P. (29 de 08 de 2022). Obtenido de <https://colombia.as.com/actualidad/salario-emocional-que-es-que-empresas-lo-daran-y-quien-lo-recibira-n/>
- BBC. (12 de 03 de 2008). ¿Por qué los salarios son tan bajos?
- BIBLIA, S. (2010). *NTV*. Estados Unidos: Tyndale House Foundation.
- Calderon Hernandez G. (21 de 12 de 2020). *Impacto de la pandemia sobre las organizaciones*. Obtenido de DOI: <https://doi.org/10.30554/lumina.21.3987.2020>
- Cervantes, M. (2005). *Las ventajas de la empresa flexible*. Madrid, España: Universia Business Review, núm. 5.
- Chiavenato, I. (2007). Administración De Recursos Humanos. En I. Chiavenato, *El Capital Humano De Las Organizaciones*. McGraw –Hil.
- Colombia, E. (2020). Procesos disciplinarios. Bogota.
- Dessler, G. (1997). *Human resource Management*. Saddle river NJ: Prentis- Hall.
- Emocional, R. (2005). *Jose Maria Polo*. Barcelona: Granica S.A.
- Espinosa, A. y. (2020). Salario Emocional. Salario Emocional: Una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. Juárez, Mexico: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.
- Flores, M. (22 de 12 de 2021). Que buscan lo jovenes a la hora de conseguir un trabajo. (R. Semana, Entrevistador)
- Herzberg, F. (1959). *teoría de motivación-higiene o teoría de los dos factores*.
- LinkedIn. (03 de 05 de 2022). *LinkedIn*. Obtenido de <https://forbes.co/2022/05/03/empresas/grupo-aval-fue-reconocida-como-la-mejor-empresa-para-trabajar-en-colombia-segun-linkedin/#:~:text=Empresas-Grupo%20Aval%20fue%20reconocida%20como%20la%20mejor%20empresa%20para%20trabajar,2022%20de%20esa%20red%20socia>
- Madero, S. (2019). *Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores*. Obtenido de Acta Universitaria Multidisciplinary Scientific Journal. 29. : [http://escire.sytes.net/gto\\_acta\\_universitaria/index.php/acta/article/view/2153](http://escire.sytes.net/gto_acta_universitaria/index.php/acta/article/view/2153)

- Marin, H. y. (2017). *Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado*. *Horizonte Médico*. Obtenido de Recuperado de: <http://www.scielo.org.pe/pdf/hm/v17n4/a08v17n4.pdf>
- Maslow, A. (1943). *TEORIA DE MOTIVACION*.
- Mazariegos, M. I. (2015). *Motivación y desempeño laboral*. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>.
- Mendoza, Y. R. (2022). *Estructura Organizacional Optica Rubi*. Bogota.
- Morales, J. y. (1999). *SALARIOS Estrategia y sistemas salarial o de compensaciones*. Obtenido de Mc Graw Hill.: [https://www.academia.edu/35148449/SALARIOS\\_Estrategias\\_y\\_Sistema\\_Salarial\\_o\\_de\\_Compensacion\\_Morales\\_Arrieta\\_Juan\\_Antonio](https://www.academia.edu/35148449/SALARIOS_Estrategias_y_Sistema_Salarial_o_de_Compensacion_Morales_Arrieta_Juan_Antonio)
- MUNDIAL, B. (08 de 06 de 2021). *PAGINA OFICIAL DEL BANCO MUNDIAL* . Obtenido de [bancomundial.org/es/news/feature/2021/06/08/the-global-economy-on-track-for-strong-but-uneven-growth-as-covid-19-still-weighs](http://bancomundial.org/es/news/feature/2021/06/08/the-global-economy-on-track-for-strong-but-uneven-growth-as-covid-19-still-weighs)
- negocios, E. y. (21 de 9 de 2021). Retiran mayorías de solicitudes de despidos masivos .
- Neyra, P. (2018). *Incentivos laborales: revisión conceptual desde la psicología*. Obtenido de (Trabajo de investigación, Universidad San Ignacio de Loyola: Recuperado de: [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3586/1/2018\\_Neyra-Bendez%C3%BA.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3586/1/2018_Neyra-Bendez%C3%BA.pdf)
- Puchol, L. (1994). *Reorientacion de carreras profesionales*. MADRID: ESIC.
- R, C. G. (Abril de 2011). *Salario Emocional* . Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/291/BI47.pdf?sequence=6>
- Reenen, j. V. (2008). *Crecimiento Economico* . ESTADOS UNIDOS .
- Republica, R. (24 de 02 de 2021). En medio de la pandemia por covid-19, cerraron 509.370 micronegocios en Colombia. *La Republica*.
- Rivas, H. (2018). *Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional*. Obtenido de Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulocodigo=7011913>
- Roa, M. y. (2019). *Plan de estímulos e incentivos para el área administrativa de la empresa grupo Carolina Praxedis de Artunduaga s.a*. Obtenido de (Trabajo de grado, Universidad de Ibagué): <https://repositorio.unibague.edu.co/bitstream/20.500.12313/837/1/Trabajo%20de%20grado.%20pdf>
- Robbins. (2004). *Comportamiento organizacional*. MEXICO: Pearson educación.

- Rocco, M. (2009). *Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica*.  
Obtenido de Universidad de Chile. : <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/106232>
- Rosario, U. d. (2018). *Satisfaccion laboral*. Bogota: Extraído de periodo el Tiempo.
- Ruiz, G. G. (2006). *Administracion Contemporánea*. Mexico: McGraw-hill/ Interamericana Editores S.A. .
- S.A, E. C. (2018). *Estructura organizacional*. Bogota.
- Wang, J. (01 de 06 de 2008). *Developing Organizational Learning Capacity in Crisis Management*. *Advances in Developing Human Resources*. Obtenido de <https://doi.org/10.1177/1523422308316464>
- Wang, J. H. (2009). Exploring the strategic role of human resource development in organizational crisis management. *Human Resource Development Review*, 425-445. Obtenido de <https://doi.org/10.1177/1534484308330018>