

**Salario emocional un estudio comparativo entre Colombia y Chile revisión teórica.**

**Angie Lorena Castillo Mora  
Biviana Stella Estrada Retiz  
Claudia Constanza López Bello**

**Universitaria Agustiniana  
Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa De Administración De Empresas  
Bogotá D.C.  
2018**

**Salario emocional un estudio comparativo entre Colombia y Chile revisión teórica.**

**Angie Lorena Castillo Mora  
Biviana Stella Estrada Retiz  
Claudia Constanza López Bello**

**Director  
Carlos David Martínez Ramírez**

**Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas**

**Universitaria Agustiniana  
Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa De Administración De Empresas  
Bogotá D.C.  
2018**

## **Resumen**

La presente investigación tiene como fin realizar un estudio comparativo entre Colombia y Chile en cuanto a la aplicación de estrategias que están implementando las compañías para mejorar el clima organizacional, retención de personal y mejorar la productividad para el cumplimiento de objetivos. Se realizó un estudio de revisión documental y bibliográfico en libros, revistas, monografías, tesis, páginas web sobre satisfacción laboral, incentivos no monetarios, salario emocional. Los resultados de esta investigación muestran necesidades de bienestar y compensación no salarial que permiten poner en marcha planes y estrategias para que los colaboradores tengan mayor sentido de pertenencia; al analizarlo frente a la productividad empresarial se convierte en una acción económica por un servicio prestado, el objetivo es encontrar un punto de equilibrio entre la compensación no salarial y la productividad, optimizando recursos y mejorando los desempeños.

Palabras claves: Salario emocional, clima laboral, remuneración, rotación de personal, productividad

## **Abstract**

This research Project has a certain goal which it is to make a comparison between Colombia and Chile, related to a specific topic which is focus on how to put in practice some strategies in enterprises where the main ideas are to improve the work environment, provide good benefits to the workers, in addition improve the proactivity of employees and make sure that the goals that the company has are able to be achieved. This research Project was able to be done based on the academic content, for instance, company magazines, monographies, statistics about the opinion of some employees and websites about work satisfaction, cashless incentives and emotional payments. The results of this research shows The results of this research shows the necessary to improve non-salary compensation which allows to implement plans and strategies that help the employees out to get a greater sense of business productivity, in this way it's possible to obtain an economic action for a service given. To conclude, the aim is to find a balance between non-wage compensation and work capacity, by the way improving resources and the worker's performance.

Key words: emotional salary, work environment, cash incomes, workers, productivity.

## **Glosario**

**Ascensos:** Subir de categoría, teniendo en cuenta elementos como la formación del trabajador, méritos o antigüedad.

**Ausentismo Laboral:** Es toda aquella ausencia o abandono del puesto de trabajo y de los deberes ajenos al mismo, incumpliendo las condiciones establecidas en el contrato de trabajo.

**Beneficios sociales:** Servicios que ofrece una empresa a sus empleados

**Calidad de vida:** Todos los factores que contribuyen al bienestar de un ser humano.

**Clima laboral:** Ambiente de trabajo que influye en la realización de las diferentes actividades en una empresa.

**Capacitación:** Un conjunto de actividades didácticas orientadas a suplir las necesidades de la empresa y que se orientan hacia una ampliación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados.

**Contrato Laboral:** Acuerdo entre dos partes donde intervienen el empleador y el trabajador con el fin de establecer los derechos y obligaciones de los interesados.

**Compensación:** Indemnización monetaria o física que se le otorga al talento humano a cambio de la prestación de sus servicios.

**DANE:** Entidad Colombiana de investigaciones y estadísticas en aspectos económicos, poblaciones y calidad de vida de la población.

**Desempeño:** Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo.

**Emociones:** Son estados de ánimo en las personas que se producen por un impulso a los sentidos, recuerdos, necesidades que se ve reflejado en gestos, actitudes, acciones y comportamientos.

**Employer Branding:** Proceso por el cual una organización desarrolla su imagen con el objetivo de atraer y fidelizar al talento. Es una estrategia que combina el marketing y los recursos humanos para conseguir un buen posicionamiento en el mercado laboral.

**Empoderamiento:** Proceso por el cual las personas fortalecen sus capacidades, confianza, visión y protagonismo como grupo social para impulsar cambios positivos de las situaciones que viven.

**Equipo:** Grupo de personas que se organiza para realizar una actividad o trabajo.

Estimulo: Es un reconocimiento, un visto bueno, una muestra oportuna de afecto.

Estrategia: Es un plan o proceso que se puede regular dentro de una compañía, con la finalidad de cumplir con un conjunto de reglas y objetivos para asegurar la toma de decisiones óptimas en cada momento.

Incentivo: Estimulo que se ofrece a un empleado por el logro de los objetivos.

INE: Organismo estatal chileno que realiza censos en la población y estadísticas económicas.

Legislación: Conjunto de leyes dispuestas por organismos competentes de un país para regular el comportamiento de las personas.

Necesidades: Un sentimiento de privación respecto a una satisfacción general, vinculada a las necesidades básicas humanas.

PIB: Bienes y servicios producidos por un país.

Remuneración: Es el proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores.

Retribución extrasalarial: Beneficios percibidos por un trabajador tanto económicos como en especie.

Rotación de personal: Tiempo en que los empleados permanecen en una compañía y la frecuencia que son reemplazados.

Salario: Contraprestación económica que recibe un trabajador.

Salario emocional: Retribuciones no monetarias que ofrece una empresa a los empleados.

Satisfacción laboral: Conformidad del empleado en cuanto a sus condiciones laborales.

Teletrabajo: Actividad laboral que ejerce un trabajador fuera de las instalaciones de la empresa.

## Tabla de contenido

1.	Introducción.....	11
2.	Planteamiento del problema .....	13
3.	Tema de investigación .....	15
4.	Pregunta de investigación.....	16
5.	Objetivos .....	17
5.1	Objetivo general .....	17
5.2	Objetivos específicos.....	17
6.	Justificación.....	18
7.	Capítulo marco teórico.....	19
7.1	Antecedentes .....	19
7.2	Definición .....	19
7.3	Tipos de salarios.....	20
7.4	Tipos de salarios emocionales.....	20
7.5	Elementos del salario emocional.....	21
7.6	Componentes del salario emocional.....	21
7.7	Beneficios del salario emocional.....	22
7.8	Retribuciones salariales .....	23
7.9	Los tres componentes de la remuneración total: .....	24
7.10	Compensación por experiencia y conocimientos .....	24
7.11	Importancia de la compensación para el trabajador.....	24
7.12	Tipos de recompensas no monetarias .....	25
7.13	Involucramiento de los empleados como recompensa no monetaria .....	25
7.14	Incentivos no financieros .....	26
7.15	Incentivos emocionales .....	28
7.16	Factores inherentes al salario emocional.....	32
7.17	Beneficios de implementación de salario emocional.....	32
8.	Capítulo marco situacional.....	34
9.	Capítulo marco legal .....	36
10.	Capítulo Colombia.....	37
10.1	4.1 Definición salario emocional .....	37
10.2	Contexto económico .....	37

10.2.1	Economía .....	37
10.2.2	Moneda .....	38
10.2.3	PIB per cápita.....	39
10.2.4	Indicadores de crecimiento .....	39
10.2.5	Geografía .....	40
10.3	Sectores económicos.....	41
10.4	Mercado laboral.....	42
10.4.1	Fuerza laboral.....	42
10.4.2	Tasa de desempleo .....	42
10.4.3	Tasa de desempleo por género .....	43
10.4.4	Remuneración vigente.....	43
<b>10.4.4.1</b>	<b>Seguridad social</b> .....	<b>45</b>
10.5	Empleo informal y formal.....	46
10.5.1	Informalidad.....	46
<b>10.5.2</b>	<b>Formalidad</b> .....	<b>46</b>
10.6	Contexto empresarial .....	46
10.6.1	Tipo de contratos laborales .....	46
10.7	Tipo de salarios emocionales .....	49
10.8	Beneficios.....	49
10.8.2	Ranking de la implementación de salario emocional en empresas colombianas por sectores 53	
10.8.3	Tipos de beneficios para empleados.....	55
10.8.4	Tipos de beneficios para empleadores.....	55
10.9	Legislación .....	55
10.9.1	Legislación en salarios emocionales .....	55
11.	Capítulo Chile.....	57
11.1	Definición.....	57
11.1.1	Definición salario emocional .....	57
11.2	Contexto económico .....	57
11.2.1	Economía .....	57
11.2.2	Moneda .....	59
11.2.3	PIB Per cápita .....	59
11.2.4	Indicadores de crecimiento .....	59



11.2.5	Geografía .....	60
11.3	Mercado Laboral.....	61
11.3.1	Fuerza Laboral .....	61
11.3.2	Tasa de desempleo .....	61
11.3.3	Tasa de desempleo por género .....	61
11.3.4	Empleo informal y seguridad social.....	61
11.3.5	Remuneración vigente .....	61
11.4	Sectores económicos .....	62
11.5	Contexto empresarial .....	63
11.5.1	Tipo de contratos laborales .....	63
11.5.2	Tipo de salarios emocionales .....	64
11.6	Beneficios.....	64
11.6.2	Ranking de la implementación de salario emocional en empresas chilenas por sectores	70
11.6.3	Tipos de beneficios para empleados.....	71
11.6.4	Tipos de beneficios para empleadores.....	71
11.7	Legislación .....	72
11.7.1	Legislación en salarios .....	72
11.7.2	Legislación en salarios emocionales .....	72
12.	Capítulo comparativo Colombia vs Chile .....	73
13.	Capítulo Metodología .....	75
13.1	Herramientas metodológicas .....	75
14.	Capítulo propuesta .....	77
15.	Conclusiones.....	79
1.	Referencias .....	81

## Lista de figuras

Tabla 1.Cuadro comparativo cultura laboral de Colombia y Chile. ....	34
Tabla 2. - Base de datos de Perspectivas de la economía mundial. ....	40
Tabla 3.Sectores económicos .....	42
Tabla 4. Base de datos Estadísticas por tema Mercado Laboral.....	43
Tabla 5. Remuneración vigente colombia .....	43
Tabla 6. Ranking empresas colombianas .....	50
Tabla 7. Ranking empresas colombianas por sector .....	54
Tabla 8.Indicadores de crecimiento Colombia .....	60
Tabla 9.Remuneracion vigente chile.....	62
Tabla 10.Sectores económicos chile .....	63
Tabla 11.Rangink empresas chilenas .....	64
Tabla 12.Ranking empresas chilenas por sector .....	70
Tabla 13.Cuadro comparativo Colombia vs chile.....	73

## 1. Introducción

Algunas empresas en Colombia y Chile, en los últimos años, han implementado actividades orientadas a la satisfacción del cliente interno, en otras palabras, han prestado más atención al *bienestar para los colaboradores*; entre estas actividades se destaca los diagnósticos técnicos que permiten identificar las percepciones y expectativas del talento humano, con miras al incremento en la productividad de la empresa o la retención del personal, entre otras variables.

Chile, siendo un país considerado con una economía emergente, cuenta con empresas que desarrollan estrategias en salarios emocionales como lo son: tiempo en familia, días compensatorios, eventos de bienestar y lugares de relajación. A su vez, en Colombia, por la llegada de nuevas multinacionales americanas y europeas, en los últimos años ha incrementado la implementación del salario emocional, el cual ha sido impulsado en su mayoría por los mismos empleados, quienes, en algunas organizaciones se han beneficiado del teletrabajo en los días de pico y placa, se les ha concedido el día de cumpleaños como compensatorio, flexibilidad a la hora de otorgar vacaciones, la asistencia de los padres a las tutorías y presentaciones artísticas de sus hijos en los colegios, entre otros.

Sin embargo, los resultados de esta investigación revelan necesidades de bienestar y compensación no salarial que permiten poner en marcha planes y programas de bienestar, motivación, sentido de identidad y pertenencia; al analizarlo frente a la productividad empresarial se convierte en una acción económica por un servicio prestado, el objetivo es encontrar un punto de equilibrio entre la compensación no salarial y la productividad, optimizando recursos y mejorando los desempeños.

Teniendo en consideración los antecedentes expuestos, se realiza una revisión literaria por la importancia que tiene el talento humano en las organizaciones de Colombia y Chile compuestas por 9 capítulos los cuales se desglosan de la siguiente manera:

En el capítulo 1 se encontrará el marco teórico respecto a antecedentes, definiciones, tipos, beneficios y retribuciones de salario y salarios emocionales.

En el capítulo 2, el marco situacional hace referencia a variables actuales de la cultura laboral de ambos países.

El capítulo 3, menciona la revisión legal respecto al salario emocional en cada país y finalmente se presenta un comparativo de la situación de cada país.

El capítulo 4, trata de la revisión teórica en Colombia presentado información macro y

microeconómica del país, su geografía, sectores económicos, el contexto empresarial.

El capítulo 5, presenta revisión teórica en Chile respecto a la formalidad del empleo, tasas vigentes de desempleo, la seguridad social y tipos de contratos laborales

En el capítulo 6, resumen de las variables determinadas en cada país que permiten presentar un comparativo de la situación actual respecto a la implementación del salario emocional.

En el capítulo 7, se presentará la metodología la cual se utilizó para el desarrollo del trabajo.

En el capítulo 8 se presentará la propuesta trabajo de acuerdo a la revisión literaria efectuada y en el capítulo 9 se expondrán las conclusiones del estudio comparativo.

## 2. Planteamiento del problema

En la actualidad, el talento humano no es valorado como la fortaleza principal que sostiene y hace crecer una compañía, porque ha llegado a ser considerado como una máquina más de trabajo que no requiere de atención ni medios para ser mejorado, y aunque esta afirmación ya ha cambiado un poco recientemente, aún se evidencia en algunas organizaciones, el desinterés por mantener y hacer crecer a los colaboradores más vitales de la compañía. Es por esto, que:

Es decir que las organizaciones deben empoderar a sus trabajadores para, de esta manera, aportar a su crecimiento personal y profesional, lo cual permitirá que la empresa se beneficie en el logro de sus objetivos a través del sentido de pertenencia y habilidades del personal, al tiempo que los empleados logran su desarrollo individual.

Para el año 2014 en una encuesta realizada por el portal de trabajo en Colombia “Trabajando.com” el 71% de los colombianos no era feliz en su trabajo, lo cual permitió determinar que el ambiente laboral es un factor muy importante para sentirse a gusto en su empleo, así las cosas, un clima laboral estable, que brinde las condiciones adecuadas a los colaboradores para desarrollar sus labores y para impulsar su carrera profesional, es determinante para la satisfacción, motivación y felicidad, lo cual se va a ver reflejado en los niveles de productividad y competitividad de la organización.

De otra parte, en Colombia el Código Sustantivo del Trabajo es el que establece las prestaciones sociales obligatorias, tales como el auxilio de transporte, salud, pensión, caja de compensación, prima de servicios, cesantías, vacaciones, dotación, entre otras; que se ajustan de acuerdo con el tipo de contrato de trabajo pactado entre las partes. Por lo tanto, el salario emocional es voluntario y ofrecido por una compañía que valora el talento humano y es brindado como un *plus* para retener y fortalecer al empleado, buscando que los trabajadores tengan los mejores instrumentos y disposición al ejecutar su trabajo. Las compensaciones salariales, tuvieron sus inicios en Europa, en el contexto del desarrollo de políticas de bienestar, y hasta hace poco se está dando su concentración en América Latina, un aspecto clave consiste en considerar un punto de equilibrio entre la vida y el trabajo.

De igual manera, en el trabajo sobre el impacto del salario emocional en la calidad de vida de los colaboradores y su influencia en el servicio hacia el cliente externo, concluyen: La inclusión del salario emocional en el paquete salarial influye directamente en la calidad de vida de los colaboradores de OLADE, siendo el factor tiempo el elemento motivante que tiene mayor influencia sobre los

funcionarios de la organización, con el 95% de aceptación respecto a los otros factores analizados. (Guerra, P y Sosa, M (2015).

Desde que se incluye y adopta el término de salario emocional en el mundo laboral, las empresas han entendido que existe un beneficio más valioso que el mismo dinero, y son esos aspectos que forman parte del conjunto total que incrementan el nivel de competitividad y productividad en una compañía.

De ahí nace la importancia de entender, desarrollar y ejecutar el denominado “salario emocional” para potencializar los empleados en cualquier entidad, siendo acondicionadas a las necesidades de las personas de hoy en día, para incrementar no solo la calidad de vida del propio trabajador sino el rendimiento en las organizaciones actuales.

Las necesidades requieren ser analizadas y discutidas más extensamente. Interrogantes como qué es satisfacción laboral, cómo se debe entender y conceptualizar, de qué se habla realmente cuando se refiere a salario emocional, ¿es su relación con la satisfacción laboral?, y si realmente éste es capaz de satisfacer y aumentar la productividad, o simplemente, es un espejismo que no logra todo lo que promete, serán discutidas a lo largo de este documento, para luego debatir las contradicciones en el escenario económico que se vive en estos momentos, en Colombia y Chile.

### **3. Tema de investigación**

Los salarios emocionales han tomado un importante interés en el mundo académico y laboral debido a que facilitan que los empleados estén comprometidos con la labor que desempeñen y con la misma compañía, conocer el contexto de los beneficios que se le puede brindar a los empleados es un factor de éxito en temas de productividad, calidad y posicionamiento en el mercado.

Sobre los salarios emocionales, la información plasmada en este documento fue encontrada en diversas fuentes, tales como: periódicos, revistas, libros y documentos publicados en la web con relación al tema.

Los resultados de esta investigación permitirán a los empleadores tener como referencia algunas pautas a seguir para implementar el salario emocional en las organizaciones, uno de los más grandes beneficios es la disminución de la tasa de rotación de los trabajadores y una mayor satisfacción laboral.

#### **4. Pregunta de investigación**

¿Qué elementos fundamentales se pueden caracterizar del salario emocional al analizar los aspectos comunes y diferenciales en la aplicación de estrategias en Colombia y Chile?



## **5. Objetivos**

### **5.1 Objetivo general**

Caracterizar los elementos fundamentales del salario emocional identificando las diferencias más relevantes en su aplicación en Colombia y Chile

### **5.2 Objetivos específicos**

1. Identificar las características más importantes en la aplicación de estrategias de Salario Emocional en Colombia y Chile
2. Establecer las diferencias más representativas en el desarrollo de estrategias de Salario Emocional en Colombia y Chile.
3. Caracterizar los elementos fundamentales del salario emocional al contrastar las experiencias de Colombia y Chile

## 6. Justificación

Las organizaciones en el mundo han hecho de sus valores o principios, directrices de gestión organizacional, enfatizando de esta manera en las necesidades de las personas que son parte de la organización o comienzan a ser parte de la misma para que se apropien de las políticas orientadas al desarrollo de sus actividades. “La importancia y éxito de los valores organizacionales, radica en la interiorización por parte de los integrantes, de tal manera que logren generar una identidad que conlleven a un sentido de pertenencia para con la organización”. (Collazos, 2016).

Este estudio comparativo es pertinente para que las organizaciones colombianas conozcan acerca de cómo se logran los mejores entornos laborales, cómo se consigue y se retiene el mejor talento, cómo se mejora la productividad y cómo se hace más competitiva a la empresa y a las personas que trabajan en ella. Parte importante del éxito organizacional depende de la manera como sus trabajadores interiorizan los objetivos organizacionales y aportan al logro de los mismos en un clima laboral apropiado.

La revisión que en este caso se propone como parte de las acciones a seguir para lograr mejores entornos laborales, es el desarrollo del salario emocional, como mecanismo que logre componer mejores climas laborales y en esta medida retener aquel talento que más se ajuste a la organización, creando una ganancia de doble vía.

Es así como en Colombia la satisfacción laboral alcanza el 82.7%, según lo muestra el último reporte de Felicidad Mundial del 2017 (Perez, 2017) que mide algunos de los principales aspectos de bienestar de las sociedades a través de todo el mundo, aunque el colombiano promedio no encuentra el trabajo soñado, siempre termina por tomarle aprecio a sus labores y responsabilidades, por otro lado, en Chile el 73% de los trabajadores se encuentran a gusto con su actual empleador. (Montes, 2018).

Sin duda las compañías están haciendo cada vez más esfuerzos por mantener motivados y comprometidos a sus empleados, para mejorar poco a poco el índice de satisfacción de sus colaboradores. Incluso, desde hace algún tiempo las empresas dejaron de invertir sólo en captar y fidelizar clientes y comenzaron a destinar recursos en *employer branding*, es decir, en programas para atraer y retener a sus trabajadores, tanto a los actuales como a los que están por venir.

## 7. Capítulo marco teórico

### 7.1 Antecedentes

En el artículo, el salario emocional no engorda la billetera, pero reduce el estrés y mejora la productividad indica que: las compañías creían que acrecentar el sueldo en los colaboradores, era una forma de retención y compromiso del trabajador con la empresa, pero esta versión, pierde valor a medida que las necesidades de las personas son cubiertas por el dinero, por lo cual, se vuelve indispensable incluir un valor adicional y retribución al colaborador que le permita tener una visión diferente del trabajo y se sienta más satisfecho con este; así surge la necesidad del “salario emocional”. (Portafolio 2011).

Según investigación de Gómez, M y Salazar, P. (2013) sobre el impacto que tiene el clima laboral en la productividad de las personas en empresas familiares Antioqueñas se determina que: el salario emocional es vital en la motivación de una persona, y por ende mejora la productividad de la empresa.

De acuerdo con lo anterior es necesario establecer un ambiente laboral en donde la armonía y el trabajo en equipo permitan cumplir las metas organizacionales planteadas.

En el 2015, respecto a la investigación sobre salario emocional como estrategia para la perdurabilidad en los colaboradores de mejor rendimiento en Industria de Alimentos Daza S.A.S. proponen el salario emocional como una estrategia para la permanencia de los colaboradores de mejor rendimiento en la industria. (Daza, G y Torres, J. 2015).

En lo expuesto anteriormente las estrategias de fidelización del personal garantizan retener a los colaboradores con mejor desempeño y habilidades que aportan a la compañía.

### 7.2 Definición

Una aproximación al concepto de salario emocional contemplaría “todas aquellas razones no monetarias por las que la gente trabaja motivada, lo cual es un elemento clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos”. (Comercio,2007).

Es por esto que motivar al personal permite que el tiempo o jornada de trabajo sea más agradable mientras se encuentre desarrollando las actividades en pro de las necesidades de la empresa.

Por otro lado, el salario emocional implica dar “la oportunidad para que las personas de todo nivel se sientan inspiradas, escuchadas, consideradas y valoradas como parte de equipos; de los cuales se sienten orgullosos de pertenecer” (Comercio, 2007).

Al brindar en todos los niveles de la compañía un grado de confianza y sentido de pertenencia

a los colaboradores se obtendrá un ser humano orgulloso de ser parte del lugar de trabajo.

Desde una perspectiva global el término de salario emocional es definido como cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación no monetaria, la cual recibe un empleado por la aportación laboral que este realiza dentro de la organización.

El salario emocional es una buena práctica de manejo del talento humano, es por eso que muchas personas permanecen en sus empresas porque logran identificar entornos laborales agradables y amenos con sus necesidades básicas e intereses personales, lo cual conlleva a una mejor actividad en términos de resultados productivos.

El salario emocional, es un modelo que emplean las organizaciones actuales, “una retribución no monetaria para generar nuevos dominios de acción en los empleados que generen efectos simbólicos entre productividad y calidad de vida” (Lasso, 2014).

Implementar dicha retribución no monetaria es tan satisfactorio como conceder un día compensatorio como reconocimiento a alguna labor, lo cual traerá un efecto positivo que generará satisfacción a ambas partes.

Una nueva tendencia de remuneración para el principal activo de una compañía que “exigen replantear la manera como se fideliza y se atrae a personas talentosas, por medio de estructuras salariales agresivas, flexibles e innovadoras que puedan permanecer vigentes en el tiempo y generen una mayor conciencia de la productividad” (Nieto, 2016).

### **7.3 Tipos de salarios**

Según la los tipos de salarios que se manejan son: salario por unidad de obra que es el que se recibe en función de la cantidad de trabajo realizado, salario mixto que es la combinación entre salario por unidad de obra, salario nominal retribuye un cargo o plaza específica, Salario en metálico que es el que se paga con la moneda legal y en vigor del lugar en el que se realiza el trabajo, salario en especie que se paga con medios o bienes diferentes al dinero. (OBS Business School, 2016).

### **7.4 Tipos de salarios emocionales**

Los tipos de salarios emocionales son: horario flexible y buen ambiente laboral el cual es uno de los aspectos que más valoran los trabajadores de una empresa, guardería en que las empresas habilitan guarderías en la propia empresa o gestionando el llamado “ticket guardería”, que se puede canjear en algunos centros para niños y así dejarlos al cuidado de un profesional mientras sus padres van a trabajar, tiempos ocios y actividades para empleados que es cuando las jornadas de trabajo son extensivas se pueden incluir actividades para los empleados, como una sala de descanso o de juegos, además de días

libres y compensatorios por cumpleaños, formación continua y promoción interna en la que las oportunidades que ofrece una empresa de crecer como profesional también es un ejemplo de retribución emocional. Además, es una inversión a futuro. (Almeda, C 2017).

### **7.5 Elementos del salario emocional.**

Se indica que es de vital importancia citar en los elementos del salario emocional la oferta de trabajo que es la necesidad de contratar trabajadores, como segundo elemento la productividad en donde los salarios aumentan cuando crece la productividad que depende de la mano de obra, pero sobre todo de la tecnología disponible, es por esta razón que en países desarrollados los salarios son elevados debido a la alta calificación de la mano de obra, tercer elemento oportunidades de desarrollo compuesto por capacitación, gestión del talento humano, Coaching y Plan Carrera, el entorno laboral, la cultura laboral y por último el poder de negociación. (Covarrubias, 2016).

Los sindicatos y las asociaciones políticas aumentan el poder negociador lo que ayuda en el reparto de riqueza más igualitario. Así mismo existen maneras de percibir los factores de motivación por parte de los empleados y de la empresa que los brinda.

Elementos intrínsecos: Los cuales hacen referencia a los factores percibidos de manera subjetiva por los colaboradores, por ejemplo: Recompensa, satisfacción en el trabajo la delegación de responsabilidades y el reconocimiento ante las tareas ejecutadas.

Elementos extrínsecos: Dentro de este factor se encuentran determinado como un costo cuantificable para la empresa que el empleado percibe como un beneficio, se encuentran asociadas a la retribución flexible, las medidas de conciliación vida personal, laboral y como ultimo los servicios complementarios.

### **7.6 Componentes del salario emocional**

“El salario emocional como herramienta para la Retención de Cliente Interno” establece que dentro de los componentes del salario emocional están los elementos de satisfacción, que se traducen en formas de ser, tener, hacer y estar, de carácter individual y colectivo, que conducen a las necesidades. (R., 2010).

Se trata de proporcionar a los empleados beneficios, no monetarios, que les hagan sentirse cómodos dentro de la empresa y creen en la compañía un valor adicional, del que los empleados no quieran desprenderse y que diferencie a la empresa de las demás. Pueden tratarse de servicios concretos o dotaciones materiales, hay cuatro características básicas presentes:

a. Condiciones suficientes para trabajar a gusto.

- b. Condiciones ambientales del espacio de trabajo.
- c. Compañerismo en las relaciones laborales.
- d. Conciliación de trabajo y familia.

Las empresas deben centrar sus esfuerzos en 5 aspectos según lo indicado por Gomez (2011), quien describe la importancia de cada esfuerzo:

Factores de desarrollo profesional y relacional. Si son satisfactorios se presenta el crecimiento profesional y el bienestar laboral. El primero debe ser en 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, luego en factores de conciliación familiar y personal. Básicamente dan tranquilidad y sensación de orden en la vida de las personas, en tercer lugar, los 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 y en cuarto lugar los factores de valor añadido: se constituyen en extras a favor del empleado y por tanto de la empresa.

La investigación en mención indica que esto implica un creciente interés del empleado actual por el enriquecimiento personal y profesional, y por su calidad de vida personal y familiar. En el enriquecimiento profesional que puede generar desarrollo de la carrera profesional, se encuentra en primer lugar la capacitación (...) y en segundo lugar la formación, que puede ser de tipo presencial o virtual, y también de tipo técnico (...) los empleados valoran medidas como normas no estrictas en el trabajo, que permiten tener un horario flexible de entrada y salida, la posibilidad de acogerse al teletrabajo, o la de vestir de manera informal.

Todos estos aspectos como incentivo para el empleado generan también un voto de confianza para que el mismo aumente su compromiso con la organización y se involucre más con su trabajo.

Finalmente, los factores referidos al ambiente laboral, tales como: la cooperación entre compañeros, el ambiente de confianza, la disposición a ayudar y la complicidad, determinan las decisiones de permanencia o abandono (Gomez,2011).

### **7.7 Beneficios del salario emocional.**

Los autores Bonilla y Bolívar (2011) describen tres factores positivos que se dirigen principalmente a la empresa, los empleados y la sociedad, estos factores son descritos en orden a continuación:

a. Empresa.

La organización desea gente leal, personal comprometido o disminución en gastos o que se genere incremento de la competitividad, lograr menor gasto de tiempo en capacitar gente nueva y la disminución en la pérdida de Know-how o equipos cohesionados.

b. Empleado.

El recurso más importante de la empresa quiere espacios de formación profesional que le permitan aportar así mismo a esta, la posibilidad de participar en otras áreas ajenas a la suya, un reconocimiento positivo por parte de los superiores, una buena comunicación con el jefe directo, manejar un horario flexible, poder expresar sus ideas e inconformidades, la generación de posibilidades de ascenso o la oportunidad de elegir sus labores, una mejor calidad de vida y que su empresa este comprometida con su familia.

c. Sociedad

Los resultados del buen trabajo entre empresa y empleado llevaran a una comunidad más competitiva, con estabilidad, la presencia de humanidad y sin duda altos índices de felicidad.

## **7.8 Retribuciones salariales**

La retribución salarial se da en cuatro aspectos, los cuales se describen a continuación. La primera es la retribución estándar, todos esos conceptos que forman parte del paquete remunerativo, más allá del salario bruto, se trata de retribuciones variables y particulares que ofrecen algunas organizaciones por: nacimientos y matrimonios, en segundo lugar, se encuentra la retribución por beneficios sociales y suponen un claro beneficio directo para los colaboradores y tienen un costo directo/indirecto para la organización, por tercero la retribución de conciliación son conceptos ligados a la conciliación, es decir esta retribución no aparece al fin de mes dentro de la nómina, pero dentro de esta categoría se encuentran las beneficios y ventajas de brinda la organización al empleado en relación con el su crecimiento profesional concomitantemente a ello con el cuidado de sus hijos o de las personas dependientes, además de flexibilidad en el manejo de horarios, jornadas un poco reducidas y posibilidades de teletrabajo y por último la retribución emocional son beneficios que la organización pone a disposición de los empleados, que, aunque en muchos casos son difíciles de cuantificar tienen un alto impacto en el valor del salario emocional, algunos elementos de la retribución emocional son descritos bajo la motivación laboral, un buen clima laboral, la relación que se tiene con los jefes y la motivación existente en el trabajo. (Gomez (2011).

### **7.9 Los tres componentes de la remuneración total:**

La remuneración total según el paquete de compensaciones cuantificables de muchas organizaciones: llega a 60% de los costos totales en empresas de manufacturas o de servicios. En algunos casos, los costos laborales (incluido salario y prestaciones sociales) llegan a 80% del presupuesto de gasto, como en el caso de US Postal Service, lo cual indica que la eficacia con que se maneja la remuneración constituye una diferencia significativa para aumentar o reducir la competitividad organizacional. El primero es la remuneración básica comprende a la que se efectúa de manera mensual o el salario por hora, el segundo son los incentivos salariales son esos programas que se diseñan para recompensar empleados de buen desempeño, bonos, participación en los resultados, etc y el ultimo son los beneficios que casi siempre son denominados remuneración indirecta. Los beneficios se conceden a través de varios programas (vacaciones, seguro de vida, seguro de salud, restaurante o comedor subsidiado, transporte, etc.). (Gomez 2011)

### **7.10 Compensación por experiencia y conocimientos**

Los sistemas de compensación por conocimientos especializados constituyen un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo al adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa.

Resulta importante notar que este incentivo no se basa en lo que hace el empleado, sino en lo que puede hacer. De manera diferente a como operan otros sistemas de incentivos, éste evalúa la importancia de un empleado para la organización. Al contar con personal que consigue un nivel de calificación más alto se acrecienta la calidad de los productos de la empresa, al tiempo que se reduce la necesidad de contratar más personal. Al lograr mejor compensación es probable también que se disminuya la tasa de absentismo, así como la tasa de rotación del personal.

### **7.11 Importancia de la compensación para el trabajador**

Para la mayoría de las personas el pago tiene un efecto directo en su nivel de vida, en su estatus dentro de la comunidad y, desde luego, en su grupo de trabajo. Cualquier diferencia en el pago a un trabajador afecta psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en una empresa; los empleados son muy sensibles ante esto. Si en la empresa hay un sistema objetivo y claro para determinar el valor de un puesto de trabajo y su desempeño, y cada persona sabe cómo se llega a esa determinación, es menos probable que los empleados se sientan víctimas de una inequidad en el pago. Existen muchos otros factores personales que también afectan la percepción de un individuo sobre lo que es justo en cuanto a su sueldo.



Hay evidencia de que el pago y su función tienen un significado distinto para diferentes grupos de la población; de hecho, buena parte de ello depende del nivel de importancia relativa que el puesto tiene dentro de una organización.

### **7.12 Tipos de recompensas no monetarias**

Se manifiesta que, las recompensas no monetarias de valores significativos más populares, recibidos por una mejora en el desempeño o como reconocimiento, son los artículos, los viajes, las oportunidades educativas, el tiempo libre remunerado, las tarjetas de crédito acumulado, los premios simbólicos (normalmente conocidos como reconocimiento) y las recompensas sociales. (Ortega 2013).

**Artículos:** Como recompensa los artículos difieren de lo que habitualmente se adquieren en una tienda. Para que tenga valor como trofeo, deben ser algo especial, generalmente algo que un empleado compraría por iniciativa propia.

**Viajes:** Las vacaciones con todos los gastos pagos han venido ofreciéndose durante treinta años como lo último en recompensa.

**Oportunidades educativas:** Un tipo de recompensa que muchas veces se pasa por alto consiste en ofrecer a los empleados la oportunidad de ampliar su conocimiento asistiendo a seminarios profesionales u otros.

### **7.13 Involucramiento de los empleados como recompensa no monetaria**

Domínguez (2013) en el interrogante ¿Qué significa involucramiento del empleado? Define como un proceso participativo que utiliza aportaciones de los trabajadores para incrementar su compromiso con el éxito de la organización.

#### **Administración participativa**

Las características comunes a todos los programas de administración participativa son el uso de la facultad de la toma conjunta de decisiones. Es decir, en realidad los subordinados comparten con su superior inmediato un grado significativo de poder de decisión. En ocasiones la administración participativa se promueve como medio de prevención contra la moral baja y la escasa productividad.

## Participación representativa

Este modelo de involucramiento del personal consiste en que los empleados estén representados por un grupo pequeño de ellos, que son los que en realidad participan en las decisiones que tiene que ver directamente con ellos y demás empleados, lo cual genera que, al incrementar su autonomía y autocontrol sobre las actividades laborales, se generen situaciones de motivación y compromiso con la organización, presentando mayor desempeño, productividad y empleados más satisfechos.

¿Por qué considerar algo distinto del dinero?

Domínguez (2013) cuestiona a los empleados sobre el tipo de recompensas tangibles que les gustaría recibir, la respuesta es siempre “dinero”. Es lo que cabe esperar, pues la hipótesis es que no piensan tanto en el dinero en sí mismo como en las cosas que podrían comprar con él.

Las recompensas no monetarias no deben confundirse con el salario base o la compensación. No puede esperar a vivir a expensas de las recompensas no monetarias, sino que estas son un extra y hace que sea más fácil para la organización revisar el plan sistemáticamente para cubrir las demandas de negocio, y así prevenir que la gente se sienta molesta en pensar que los ingresos iban a ser reducidos y por tanto su nivel de vida.

Se tiene algunas reservas a la hora de hacer extensivas conclusiones a las que se llega a los empleados (comerciales o no) perciben que están siendo pagados de manera justa. Existe argumento a favor de mirar esta experiencia de retribución del desempeño en ventas y aplicar ese conocimiento a la población de empleados no comerciales; ventas lo ha hecho por los últimos 50 años.

### **7.14 Incentivos no financieros**

Por lo general, los incentivos se materializan en un pago monetario; sin embargo, pueden también concederse en otras especies. Por ejemplo, muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, durante los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo.

Más allá de los programas que otorgan premios específicos por observar conductas establecidas, los cambios en el puesto o en el entorno laboral pueden servir como incentivo para el mejoramiento del desempeño. Junto con los métodos que se comentan más extensamente en

capítulos siguientes, es posible mantener alta la moral del personal y reducir la tasa de rotación mediante determinados beneficios adicionales.

Los esfuerzos y programas que se lleven a cabo para diseñar y rediseñar los puestos, como la rotación de puestos, la adición de tareas y el enriquecimiento del puesto, pueden también considerarse incentivos que lleven a un mejor desempeño. Entre otros incentivos no financieros se cuentan también el incremento del nivel de responsabilidad, la autonomía y varias mejoras más en la calidad de la vida laboral del empleado.

### Valores o principios organizacionales

Muchas organizaciones han hecho de sus valores o principios organizacionales, directrices de gestión organizacional y en ese sentido se hace énfasis en la necesidad de los que son parte de la organización, los acojan como normas orientadoras sobre las cuales delimitan su actividad.

Es importante evidenciar que muchas de las organizaciones exitosas, vinculan a sus empleados y colaboradores con sus valores organizacionales, en conjunto con su misión y visión y esto les ha permitido que los mismos sean apropiados, y se dé un sentido de pertenencia que reduce la posibilidad de que un colaborador se sienta mal en lo que hace y en tal medida sea propenso a generar algún tipo de conflicto.

**Reconocimientos:** Para que los programas de reconocimiento se conozcan y se fortalezcan dentro de la misma, estos deben estar alineados con lo que la empresa establezca frente a las estrategias, metas y cultura corporativa además de un compromiso total por parte de los altos directivos y líderes. Cuando las personas evidencian estos reconocimientos, se comprometen aún más y se esfuerzan por realizar un “mejor trabajo” con el fin de ser exaltados frente a los demás. Para esta labor se recomienda realizar reconocimientos para el empleado del mes, proponer incentivos a los mejores vendedores, productivos o alguna gestión en específico que desea hacer cada área (equipo de trabajo con menores incidentes laborales, los de mejores indicadores, en fin) acorde a las necesidades de cada proceso o compañía, bonos por cumplimiento de metas y estímulos deportivos y culturales.

**Balance Vida-Trabajo:** Este factor es muy valorado por las personas, especialmente por las mujeres, porque buscan un trabajo que les permita complementar con su vida diaria

(especialmente si hay hijos) y es uno de los mayores retos de la organización, por lo tanto, se opta por elaborar programas de bienestar y desarrollo que también involucre e integre a las familias. Estas iniciativas son fácilmente implementadas de la mano de las cajas de compensación, otra posibilidad son estrategias de flexibilización de jornadas laborales. Estas iniciativas corresponden al cumplimiento de la jornada laboral en un horario de trabajo variable, el cual, de acuerdo con programación previa, puede ser hasta del 50% del tiempo. El teletrabajo, que consiste en la posibilidad de trabajar desde el hogar, contribuyendo al mejoramiento de la movilidad, disminuyendo los costos de transporte y aportando en beneficios ambientales y la flexibilidad especialmente en acuerdos y compromisos en el trabajo.

### **7.15 Incentivos emocionales**

Otras de las alternativas que pueden resultar lo suficientemente atractivas para las personas, es el esfuerzo integrado y el resultado de las estrategias de la compañía que disminuyen los indicadores de rotación en los cargos claves, motivados no solo por el costo de la curva de aprendizaje y gastos administrativos derivados de este, sino por lograr un compromiso mayor en los colaboradores, pueden ser algunos como asesorías en ámbitos legales, fiscales y financieros, así mismo servicios de apoyo psicológico, guarderías para los hijos menores, apoyo con personas para servicio de mensajería en especial para diligencias personales, seguros médicos y de vida, vales de alimentación, transporte por situaciones en especial o de manera permanente, días libres de compensatorio para celebraciones especiales, o la posibilidad de salir temprano los viernes.

**Ambiente laboral:** La cultura organizacional es muy importante para la satisfacción de un trabajador en una organización, esta define y muestra los valores corporativos y la de todos sus colaboradores, crea un ambiente agradable para que la persona no solo cumpla con sus deberes, sino que llegue motivado a su lugar de trabajo.

**Calidad de vida:** Hoy en día se habla de Calidad de Vida Laboral que engloba todos los esfuerzos para incrementar la productividad y mejorar el bienestar de los empleados y su entorno. La Calidad de Vida Laboral es un motivador principal en las personas, ya que estas buscan un equilibrio entre trabajo y vida cotidiana.

Este concepto está compuesto por distintas variables como la realidad laboral, la adaptación a las situaciones, el puesto de trabajo, experiencia del trabajador en la compañía y aspectos

estructurales y estratégicos de la organización (Granados, 2011).

De igual forma, es importante recalcar que la vida laboral no solo es afectada por los factores netamente de la compañía, sino que inciden aspectos extralaborales como la familia, amigos, grupos de contactos, redes, tiempo libre, ese el reto, equilibrar las partes en los trabajadores, con el fin que desarrollen y tengan tiempo para las dos condiciones, vida laboral y vida cotidiana.

Es una habilidad del gerente, aumentar la productividad mediante estrategias que incrementen e incentiven a los trabajadores, por tal motivo, se deben identificar y analizar las brechas que inciden directa o indirectamente sobre el desempeño de los trabajadores. Las mediciones de productividad deben ser de lo específico a lo general, empezar por cada persona, cada área, proceso y en general la compañía, mientras que las decisiones se aplican desde la alta gerencia y deben ser transmitidos hasta la base de la pirámide, todo debidamente alineado y en sinergia para alcanzar los mismos objetivos.

Retención de talentos: La capacidad de adaptabilidad de las organizaciones es fundamental para generar un esquema de incentivos apropiados a sus colaboradores, ya que hay perfiles y competencias específicas para cada proceso que deben ser abarcados de acuerdo con las necesidades.

Principales factores: Los principales factores a tener en cuenta al momento de captar y retener los talentos son: El desarrollo profesional son aquellos planes de carrera, oportunidades de formación y desarrollo que brinda una compañía, permitiendo a su talento humano una visualización y proyección profesional en primera instancia dentro de la misma organización, por lo tanto, esto debe estar cimentado con la planeación estratégica teniendo en cuenta las necesidades actuales y futuras con los objetivos estratégicos de la misma. Por lo tanto, las herramientas más usadas son programas de pasantías que permiten fortalecer las habilidades técnicas del personal, cambios de roles para el desarrollo de talentos gerenciales, conferencias que motiven e inviten a espacios de reflexión, magnificas sesiones de coaching, curso para destreza de idiomas, permisos de estudio, con el compromiso de regresar y responder de manera grata a la empresa, cursos de formación online, acuerdos corporativos, alianzas estratégicas con instituciones educativas y mentorías en liderazgo.

Actualmente la retención de personal tiene un papel muy importante para las organizaciones, ya que estamos en un mundo globalizado de muchos cambios y a medida que crecen las capacidades profesionales, así mismo aumenta el riesgo de que el personal renuncie o emigre a otras compañías en busca de mejoras oportunidades de crecimiento y de beneficios.

Sin embargo, no todas las organizaciones tienen el mismo pensamiento y creen que la única retribución del personal es solo la remuneración económica y no se dan cuenta que las personas son emocionales y necesitan de estimulaciones y motivaciones para que sean productivas y orientadas a resultados.

Es importante no dejar a un lado la teoría de las necesidades la más conocida de la motivación de (Abraham 2013).

Necesidades de seguridad: Relacionada con la conservación frente a situaciones de peligro, buscado una estabilidad y la satisfacción es generada bajo el mantenimiento y estado de orden.

Necesidades sociales: La necesidad de relacionarse y de tener compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social.

Necesidades de estima: También conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

Necesidades de auto-realización: También conocidas como de auto superación o auto actualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

## Motivación

La función de estimular a otros para que se desempeñen productivamente se conoce como proceso de motivación (Varela,2006).

Una de las partes más importantes de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de las organizaciones, ya sea que se dediquen a la producción de bienes o de servicios, es el recurso humano, pues son los empleados quienes determinan que el proceso concluya de manera satisfactoria o no. El recurso humano es una fuente de ventajas competitivas para las

organizaciones, ya que tener empleados motivados, comprometidos y capacitados es una condición de suma importancia para el éxito de la organización.

Una de las formas en que se logra la motivación en los trabajadores es a través de incentivos económicos. Cuando el individuo ve la oportunidad de lograr lo que para él es importante para satisfacer sus necesidades, se ve atraído por dicha oportunidad.

### Capacitación

Las personas son el principal patrimonio de las organizaciones. En un mundo cambiante y competitivo, con una economía sin fronteras, las organizaciones se deben preparar continuamente para los desafíos de la innovación y la competencia. Para tener éxito, las organizaciones deben contar con personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a correr riesgos. Las personas son quienes hacen que las cosas sucedan, las que dirigen los negocios, elaboran los productos y prestan los servicios de forma excepcional. La capacitación y el desarrollo son imprescindibles para conseguirlo. Las organizaciones más exitosas invierten mucho en capacitación para obtener un rendimiento garantizado. Para ellas, la capacitación no es un gasto, sino una inversión, sea en la organización o en las personas que trabajan en ella. Además, produce beneficios directos para los clientes.

### Programas de reconocimiento

Los premios de reconocimiento son pagos o créditos concedidos a los colaboradores o a los equipos que han hecho aportaciones extraordinarias a la organización. La idea es comunicar lo que hicieron y convertirlos en modelo para los demás trabajadores.

El premio de reconocimiento puede ser otorgado por el gerente o el cliente interno de un colaborador o equipo, quien debe comunicar a la dirección por qué se entrega el reconocimiento. El premio puede involucrar una ceremonia por el éxito del colaborador o equipo para fomentar que todos los demás se esfuercen por alcanzar los objetivos de la organización y para proporcionar una realimentación sumamente positiva a los colaboradores.

Cada empleado tiene una concepción diferente sobre el trabajo, ya que todos poseen percepciones, necesidades, expectativas, personalidad, y cultura diferente. A lo que se suma que las percepciones de lo que se quiere a futuro cambian a medida que se va creciendo, adquiriendo experiencia y madurez; por eso la importancia de tener una estrategia que ayude a la satisfacción

del personal en su desempeño laboral.

Esta dinámica acelerada de cambios exige la aceptación de que existe un ámbito y dominio de las emociones, de allí surge la inquietud por el salario emocional. Dicha noción implica que a las personas se les puede compensar no solo con dinero o en especie, sino satisfaciendo diferentes necesidades, incluidas las emocionales.

El fluctuante cambio de las relaciones laborales y la aparición de las necesidades por parte de los trabajadores actualmente estimulan a que las organizaciones busquen nuevas estrategias que contribuyan a retener talento humano potencial, es así que, hoy por hoy se recurre principalmente a incentivos de tipo económicos como uno de los medios con mayor envergadura.

#### **7.16 Factores inherentes al salario emocional**

Los factores que tienen relación a la ejecución del salario emocional se describen de acuerdo a su importancia, por ello en primer lugar se encuentra la formación profesional que puede ofrecer la empresa a su empleado para crecimiento, luego es importante la calidad de relación que existe con el jefe inmediato, la facilidad con que se pueden expresar las ideas y sugerencias que ocurren durante la realización de las funciones, así mismo las oportunidades de ascenso y promoción que brinda la empresa, los retos profesionales a los que constantemente se ve involucrado el empleado, una planificación oportuna de la carrera profesional, la existencia de un ambiente laboral agradable, la flexibilidad, equidad y reconocimiento que se le brinda al personal.

#### **7.17 Beneficios de implementación de salario emocional**

Para que una empresa pueda ser estimada como competitiva y con alta productividad debe preservar muy bien el factor humano, siendo este una herramienta clave para su desempeño eficaz, por ello, será necesario aplicar medidas a través de las cuales se logre que los trabajadores se identifiquen con sus valores empresariales.

De esta manera lo que se desea es lograr la fidelidad por parte de los colaboradores, su lealtad hacia los valores de la empresa, estableciendo una situación de desarrollo mutuo en la que ambas partes puedan crecer y beneficiarse.

Es necesario identificar cuáles son esos empleados considerados como indispensables para mantener y asegurar los niveles de productividad de la empresa de que se trate, considerados como empleados de elite, para los cuales la continuidad dentro de la empresa dependerá de diversos factores económicos y emocionales.



Aspectos como la flexibilización, la remuneración variable, la posibilidad de crecimiento dentro de la empresa tanto de manera personal como profesional, un ambiente agradable y un espacio de trabajo cómodo, la posibilidad de trabajar desde la casa, reconocimientos por la antigüedad, la capacitación constante y los beneficios adicionales que se incluyen dentro de los procesos de salario emocional, son factores que han cobrado valor para los empleados.

El conjunto de herramientas que conforman las “políticas de compensación”, se ha incrementado con el devenir del tiempo, integrando poco a poco factores independientes del sueldo, dirigidos a elevar el bienestar del empleado más allá del incentivo monetario.

Todo esto lleva a pensar que dentro del mundo actual cuando una empresa no cuenta con una oferta de beneficios adicionales al salario monetario, pierde la capacidad de crecer y desarrollarse, ya que sus colaboradores se sienten insatisfechos, lo cual influye directamente sobre sus niveles de producción y gestión.

## 8. Capítulo marco situacional

A continuación, se presenta una serie de características que se relacionan entre Colombia y Chile en la cultura laboral, lo cual permitió generar diferencias y similitudes para revisar en la actualidad el estado de la economía, geografía y mercado laboral.

Tabla 1. *Cuadro comparativo cultura laboral de Colombia y Chile.*

	<b>Colombia</b>	<b>Chile</b>
PIB Anual	69.290 M.€	63.175 M.€
Variación PIB	2,8%	5,1%
Población Actual	49.799.871	18.518.101
	Hombres	Hombres
	24.605.796	9.155.358
	Mujeres	Mujeres
	25.228.444	9.362.743
Salario Mínimo	\$781.242	\$1,340,439 en pesos colombianos.
Tasa de Desempleo	9.7%	7%
Tasa de Accidentes de Trabajo	6,5%	3,5%
Días Hábiles	Sábado día hábil en vacaciones	Sábado día inhábil en las vacaciones
Tasa de Aplicación del Salario Emocional	40% de las empresas incentivas a sus empleados	55% de las empresas incentivas a sus empleados
Tasa de Satisfacción Laboral	29% del total de la población empleada está a gusto con su trabajo	56% del total de la población empleada está a gusto con su trabajo

Nota: Autoría propia

Chile, siendo un país tan parecido a Colombia, ha podido crecer más rápidamente y ubicarse dentro de los países con mejor manejo macro en el mundo, estos dos países tienen grandes coincidencias respecto a los ciclos económicos que se comportan igual; la inflación e incluso las instituciones políticas en ambos países.

Una gran diferencia, por otra parte, está en la evolución respecto al dinamismo exportador. En educación hay también grandes diferencias. Colombia no solo está por debajo de Chile en el número de años de educación, sino por debajo de países con desarrollo similar.

Los resultados de Chile no son producto del azar. Hace muchos años, este país tomó la decisión de que para crecer era necesario integrarse a la economía mundial e introducir el largo plazo en la toma de decisiones de los agentes económicos, de la misma forma como lo hacen los países desarrollados.

Si bien Chile y Colombia son dos de los países latinoamericanos que están viendo crecer más sus ecosistemas de innovación, existen grandes diferencias entre uno y otro.

## 9. Capítulo marco legal

Para hablar de la Legislación Laboral que afecta a la aplicación del salario emocional, primero se debe definir, bajo términos legales y para eso se toma el artículo 127 del Código Sustantivo del Trabajo Elementos Integrantes, el cual fue modificado por el artículo 14 de la Ley 50 de 1990:

Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones. (MinTrabajo, 2007).

Ahora bajo los términos del Código Sustantivo de Trabajo, lo que no se considera salario, se expone en el artículo 128 Pagos Que No Constituyen Salarios, artículo modificado por 15 de la Ley 50 de 1990:

No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedente de las empresas de economía solidaria y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes. Tampoco las prestaciones sociales de que tratan los títulos VIII y IX, ni los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencional o contractualmente u otorgados en forma extralegal por el empleador, cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en dinero o en especie, tales como la alimentación, habitación o vestuario, las primas extralegales, de vacaciones, de servicios o de navidad (MinTrabajo, 2007).

En el proyecto de ley 70 de 2010 el senado busca fomentar la formación del capital humano, particularmente mediante la creación de oportunidades de empleo y el ofrecimiento de formación a los empleados (Senado, 2010).

Según lo expuesto anteriormente los beneficios laborales que el empleador brinda al colaborador y que no generan una riqueza adicional, no se constituyen como salarios en Colombia.

## **10. Capítulo Colombia**

### **10.1 4.1 Definición salario emocional**

En la actualidad cada vez es más frecuente que los empleados se sientan atraídos por empresas que ofrezcan una retribución económica acorde a su mérito, sino que adicional valoren de manera positiva que una retribución salarial vaya acompañada de estrategias basadas en el llamado salario emocional.

Según el centro de investigación económica y social, define salario emocional como: El aumento de los conflictos entre el trabajo y la familia tiene repercusiones negativas en el desarrollo organizacional. Estos conflictos se han acrecentado por factores como la mayor participación de las mujeres en la fuerza laboral, entre otros. De esta manera, la falta de equilibrio entre la vida personal y laboral se refleja en una alta rotación de personal, dificultades para retener talento, mal ambiente laboral y ausentismo. En este contexto, el salario emocional se define como aquellas remuneraciones no monetarias que reciben los empleados con el fin de precisamente satisfacer sus necesidades personales, familiares y profesionales. Este tipo de reconocimientos actúan como incentivos para los empleados y ayudan a mejorar su inserción dentro del desarrollo de la empresa. (Fedesarrollo 2017).

Es todo incentivo que no está atado a lo económico, sino que le significa al empleado otro tipo de remuneración. Si bien puede ser más dinero, se enfocan más en la relación vida-trabajo y el balance que tiene esta (Patria, 2017).

El salario emocional es un beneficio extrasalarial que ofrece una compañía a sus colaboradores con el fin de satisfacer parte de sus necesidades personales y como complemento al pago económico por su trabajo, sin que este beneficio represente un mayor gasto para la empresa. (Líder, 2018).

### **10.2 Contexto económico**

El adverso contexto económico mundial ha afectado el desempeño de la economía colombiana, al igual que el de muchas otras economías salientes. No obstante, la conducta del producto interno bruto muestra que la economía colombiana ha logrado resistir mejor que muchos otros países de desarrollo similar, los duros efectos de la crisis.

#### **10.2.1 Economía**

En el país han confluído varios factores que comienzan a mostrar signos de una desaceleración económica. El peso colombiano, por ejemplo, según el índice Big Mac (publicado por ‘The Economist’) sufrió una devaluación de 50,8 por ciento en 2015, esta situación ha puesto en

jaque a los importadores; el Fenómeno de El Niño 2015 – 2016 igualó la intensidad del de 1982 – 1983, uno de los más fuertes registrados hasta ahora por el Centro de Predicción Climática de la Administración del Océano y la Atmósfera (Noaa) de los Estados Unidos. Este hecho climático, sumado a que Colombia importa alrededor de 11.4 millones de toneladas de alimentos que están siendo afectados por el precio del dólar, han aumentado el costo de la comida y la inflación. En 2015, esta variable cerró en 6,77 por ciento y hasta marzo de 2016, aunque bajó por primera vez en 11 meses, ha tenido una variación de 3,55 % según información por el columnista Nadal (2016), en el artículo publicado en el periódico Portafolio.

El aumento de la tasa de interés efectuado por el Banco de la República, que actualmente ya se sitúa en 6,50 por ciento, se constituye como un intento de controlar la inflación, lo cual repercute directamente en la desaceleración de la economía.

Por otro lado, la crisis del sector petrolero demostró que Colombia es un país minero-dependiente, pues los ingresos que dejó de percibir el Estado por rentas petroleras cayeron en más de 20 billones. Esto obligó al Gobierno a recortar su gasto público en 6 billones, pero aún hay un déficit que se espera sea cubierto a través de la reforma tributaria que probablemente será presentada en el segundo semestre del año. Con ésta, se buscaría conseguir recaudo adicional mediante impuestos indirectos como el de consumo, el de combustibles, el IVA y el 4 x 1.000, para evitar perder el grado de inversión.

Decisiones como las tomadas por el Banco de la República, la posible reforma tributaria y el análisis de la actual economía colombiana, transmiten mensajes muy claros a los colombianos: hay que ahorrar, no es el momento de endeudarse, es hora de asumir las finanzas personales de manera ordenada y se debe cuidar el dinero. (Nadal, 2016)

### **10.2.2 Moneda**

El peso colombiano es la moneda que circula en Colombia desde 1810, año en que reemplazó al real que había funcionado hasta ese momento. Tras una serie de cambios, en 1871 Colombia adoptó el patrón oro, ligando el peso al franco francés con una tasa de cambio en la que un peso equivalía a cinco francos, tasa que se mantuvo hasta 1886.

En cuanto al organismo gestor, en 1880 el presidente del país en aquel momento, Rafael Núñez, creó el Banco Nacional de la República de Colombia, entre cuyas funciones se contaba la de imprimir el papel moneda que, a partir de 1888, sufrió una acelerada inflación.

Después de la Primera Guerra Mundial el país sufrió algunos problemas monetarios, que

llevaron a que el presidente en aquel momento, Pedro Nel Ospina, solicitara en 1922 a Estados Unidos asesoramiento en materia económica. Los expertos americanos emprendieron una misión conocida como «Kemmerer», liderada por Edwin Walter Kemmerer, bajo cuyas recomendaciones se crea en 1923 el actual organismo emisor: el Banco de la República.

En 1931, cuando Reino Unido abandonó el patrón oro, Colombia cambió su vinculación al dólar estadounidense, a razón de que 1,05 pesos equivalían a 1 dólar, lo que suponía una leve devaluación de su anterior vinculación. Esta existió hasta 1949, cuando la inflación de la moneda colombiana acabó con esta tasa de cambio.

La convertibilidad del peso colombiano por oro acaba en 1931. A pesar de todo lo anterior, los billetes emitidos por el Banco de la República continuaron llevando sus denominaciones en pesos oro hasta 1993, cuando una demanda interpuesta por el exsenador Pablo Victoria ante el Consejo de Estado hizo que la palabra «oro» y el término «pagará al portador» fueran eliminados de los billetes (exchange, s.f.)

### **10.2.3 PIB per cápita**

El PIB sube un 0,6% en Colombia en el segundo trimestre. El producto interior bruto de Colombia en el segundo trimestre de 2018 ha crecido un 0,6% respecto al trimestre anterior. Esta tasa es 3 décimas mayor que el primer trimestre del 2018, que fue del 0,9%.

La cifra del PIB en el segundo trimestre de 2018 fue de 72.921 millones de euros, con lo que Colombia se situaba como la economía número 29 en el ranking de PIB trimestral de los 50 países que publicamos. Colombia tiene un PIB Per cápita trimestral de 1.479€ euros, 11 euros mayor que en el mismo trimestre del año anterior, cuando fue de 1.468 euros.

Si se ordenan los países en función de su PIB per cápita trimestral, Colombia se encuentra en el puesto 47, por lo que sus habitantes tienen, según este parámetro, un bajo nivel de riqueza en relación con los 50 países de los que publicamos este dato. (Macro, 2018)

### **10.2.4 Indicadores de crecimiento**

En la siguiente tabla, se presentan los indicadores de crecimiento de Colombia durante los periodos comprendidos entre el 2016 – 2018 y un estimado del año 2019.

Tabla 2. - Base de datos de Perspectivas de la economía mundial.

3 Indicadores principales	2015	2016	2017	2018 (e)	2019 (e)
<b>PIB</b> (miles de millones de USD)	291.53	282.36	307.48 e	322.49	340.81
<b>PIB</b> (precios constantes, cambio% anual)	3.1	2.0	1.7 e	2.8	3.6
<b>PIB per cápita</b> (USD)	6,048	5,792	6.238 e	6,472	6.767
<b>Saldo del gobierno general</b> (en% del PIB)	-3.5	-2.0 e	-1.9 e	-2.1	-1.7
<b>Deuda bruta del gobierno general</b> (en% del PIB)	50.6	50.2	48.5	48.6	47.5
<b>Tasa de inflación</b> (%)	5.0	7.5	4.3	3.3	3.0
<b>Tasa de desempleo</b> (% de la fuerza de trabajo)	8.9	9.2	9.3	9.2	9.1
<b>Cuenta corriente</b> (miles de millones de USD)	-18.64	-12.24	-11.70 e	-11.72	-11.90
<b>Cuenta corriente</b> (en% del PIB)	-6.4	-4.3	-3.8 e	-3.6	-3.5

Nota.: Tabla construida a partir de los aportes de base de datos de perspectivas de la economía mundial, últimos datos disponibles.

Los indicadores de crecimiento en Colombia están indicando que entre los años del 2015 al 2019 la tasa de desempleo en promedio se mantendrá, siendo esto no favorable para la economía del país debido a que se aumentará el trabajo informal.

### 10.2.5 Geografía

El territorio continental de la República de Colombia se halla situado en el noroccidente de América del Sur, sobre la línea equinoccial, en plena zona tórrida y equidistante de los extremos del continente americano, aun cuando la mayor parte se ubica en el hemisferio norte. Está bañado por las aguas del Mar Caribe y del Océano Pacífico.



Colombia, es el único país de América que está bañado por el océano Atlántico y Pacífico, además es atravesado por la cordillera de los Andes y la selva amazónica, por eso su biodiversidad es incomparable. Colombia posee diferentes climas, comenzando por temperaturas bajo cero, pasando por temperaturas medias de 12°C y 17°C hasta las más calurosas de 25°C a 30°C.

Por la norte llega hasta los 12° 26' 46" de latitud norte en el sitio de Punta Gallinas en la Península de la Guajira, que también constituye el extremo septentrional del continente suramericano.

Por el sur el territorio llega hasta los 4° 12' 30" de latitud sur, en el sitio donde la quebrada San Antonio vierte sus aguas al caudaloso río Amazonas.

El extremo oriental se localiza a los 60° 50' 54" de longitud oeste de Greenwich, sobre la isla de San José en el Río Negro, frente a la Piedra del Cocuy, límite común entre las repúblicas de Colombia, Brasil y Venezuela. (encolombia, 2014).

### **10.3 Sectores económicos**

En el portal Santander se evidencia la información pertinente sobre los sectores económicos en Colombia, la agricultura representa el 7.1% del PIB y emplea el 13.5% de la fuerza de trabajo. Debido al clima y la topografía del país, la agricultura es extensa y muy diversificada. Los principales cultivos de Colombia son el café, los plátanos, las flores cortadas, la caña de azúcar, el ganado, el arroz y el maíz. Colombia también tiene muchos recursos naturales, como carbón, petróleo, gas natural, mineral de hierro, níquel y oro.

La importancia del sector de servicios ha aumentado en los últimos años. Se está convirtiendo en la espina dorsal de la economía colombiana ya que representa el 60.3% del PBI y emplea al 69.9% de la fuerza de trabajo. La industria del turismo ha sido particularmente dinámica en los últimos años. (Santander, 2018a).

Tabla 3. *Sectores económicos*

Desglose de la actividad económica por sector	Agricultura	Industria	Servicios
<b>Empleo por sector</b> (en% del empleo total)	16.1	19.4	64.5
<b>Valor agregado</b> (en% del PIB)	7.1	32.6	60.3
<b>Valor agregado</b> (cambio porcentual anual)	0.5	0.6	2.8

Nota: Tabla construida a partir de los aportes de *Banco Mundial*, Debido al redondeo, la suma de los porcentajes puede ser menor / mayor al 100%.

## 10.4 Mercado laboral

### 10.4.1 Fuerza laboral

#### Hombres

En el trimestre móvil junio-agosto de 2018 fue 49,3%. La población económicamente activa estuvo compuesta por un 57,2% hombres. Los hombres representaron 58,5% de los ocupados y la población desocupada estuvo compuesta por un 44,9%. (DANE, 2018b).

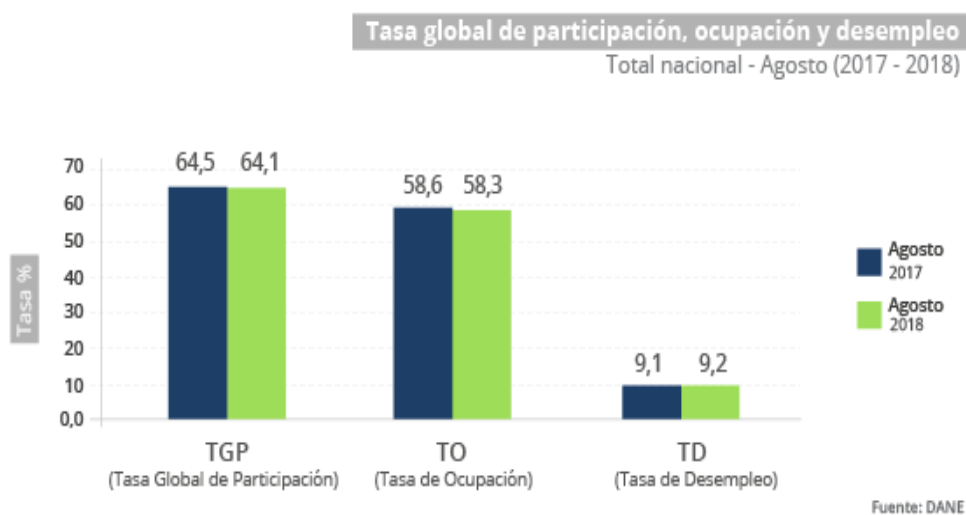
#### Mujeres

En el total nacional en el trimestre móvil junio-agosto de 2018 el 50,7% correspondió a las mujeres, de lo cual la población económicamente activa estuvo compuesta por un 42,8% mujeres y la población desocupada estuvo compuesta por un 55,1%. (DANE, 2018c).

### 10.4.2 Tasa de desempleo

En agosto de 2018 la tasa de desempleo en el total de las 13 ciudades y áreas metropolitanas fue 10,1%, para el mismo mes de 2017 se ubicó en 9,9%. La tasa global de participación fue 65,7%, lo que representó una disminución de 1,5 puntos porcentuales respecto al mismo mes de 2017 (67,2%). Finalmente, la tasa de ocupación se ubicó en 59,1%, lo que significó una disminución de 1,4 puntos porcentuales al compararlo con agosto de 2017 (60,5%). (DANE, 2018d).

Tabla 4. Base de datos Estadísticas por tema Mercado Laboral



Nota: Tabla construida a partir de los aportes del DANE - Base de datos Estadísticas por tema Mercado Laboral

#### 10.4.3 Tasa de desempleo por género

En el total nacional, la tasa de desempleo para hombres en el trimestre móvil febrero-abril de 2018 fue 7,7%. En el total nacional, la tasa de desempleo para las mujeres en el trimestre móvil febrero-abril de 2018 fue 12,8% y estuvo acompañada de una tasa global de participación de 53,5% y una tasa de ocupación de 46,6%. (DANE, 2018)

#### 10.4.4 Remuneración vigente

En la presente tabla se evidencia los términos generales con sus valores respectivos y una pequeña descripción sobre la remuneración Vigente en el país de Colombia.

Tabla 5. Remuneración vigente colombia

TIPO	VALOR	DESCRIPCIÓN
Salario mínimo mensual	\$781.242	Jornada ordinaria 48 horas semanales 8 horas diarias
Salario mínimo diario	\$26.041	Jornada ordinaria (diurno) 8

		horas diarias
Salario mínimo hora	\$3.255	Jornada ordinaria 6 A.M. – 9 P.M.
Salario mínimo nocturna	\$4.394	Jornada nocturna 9 P.M. - 6 A.M.
Auxilio mensual	\$88.211	Jornada ordinaria 48 horas semanales 8 horas diarias
Auxilio diario	\$2.940	
Hora extra diurno	\$4.069	Valor hora ordinaria + 25%
Hora extra nocturno	\$5.697	Valor hora ordinaria + 75%
Hora extra-diurno dominical/festivo	\$6.510	Valor hora ordinaria +75% por festivo +25% recargo diurno
Hora extra dominical/festivo	\$8.138	Valor hora ordinaria +75% por festivo +75% recargo nocturno
Salud Eps	\$97,655 mensual Empleador: (8.5%) \$66,406 Trabajador: (4%)\$31,250	Aportes a una entidad prestadora de salud que cubre integralmente al empleador y beneficiarios
Pensión	\$124,999 mensual Empleador: (12%)\$93,749 Trabajador: (4%)\$31,250	Aporte a una entidad gestora de pensiones
Riesgos profesionales	Riesgo I: \$ 4,078 Riesgo II: \$ 8,156 Riesgo III: \$ 19,031 Riesgo IV: \$ 33,984 Riesgo V: \$ 54,374	Varía según el tipo de riesgo de acuerdo al cargo del trabajador y se paga a una ARL.
Caja de compensación	\$31,250 mensual	Aporte a cajas de compensación para el

		bienestar del empleado
Cesantías	\$72,454 (provisión mensual)	Equivale a un mes de salario por cada año trabajado o correspondiente al tiempo laborado
Intereses de Cesantías	\$8,695 (provisión mensual)	Corresponde al 12% sobre el valor a pagar de las cesantías
Prima de servicios	\$72,454 (provisión mensual)	Equivale a un mes de salario por cada año trabajado o correspondiente al tiempo laborado. Se paga mitad en junio y mitad en diciembre
Dotación	En especie	Un par de zapatos y ropa de labor. Se entrega cada 4 meses a empleados que devenguen menos de 2 salarios mínimos y que cuenten con más de 3 meses prestando servicios.

Nota: Tabla construida a partir de los aportes de *Simplifica Salario Mínimo (2018)*

#### 10.4.4.1 Seguridad social

El informe de seguridad social presenta los principales criterios para medir el empleo informal, como lo son el tamaño de empresa y la afiliación al sistema de seguridad social en salud y pensiones. Presenta resultados trimestrales para el total nacional, 13 ciudades y áreas metropolitanas y 23 ciudades principales (DANE, 2018e).

## **10.5 Empleo informal y formal**

### **10.5.1 Informalidad**

La proporción de ocupados informales en 13 ciudades y áreas metropolitanas fue de 46,8% para el trimestre móvil junio- agosto de 2018 y para el total de la 23 ciudades y áreas metropolitanas fue de 48,0% (DANE, 2018f).

Las ciudades que presentaron mayor informalidad fueron: Cúcuta A.M. (68,0%), Sincelejo (65,2%) y Santa Marta (62,6%) y las de menor informalidad fueron: Manizales A.M. (38,5%), Bogotá D.C. (41,1%) y Medellín A.M. (42,1%). (DANE, 2018g).

### **10.5.2 Formalidad**

La proporción de ocupados formales en 13 ciudades y áreas metropolitanas fue de 53,2% para el trimestre móvil junio- agosto de 2018 y para el total de la 23 ciudades y áreas metropolitanas fue de 52,0% (DANE, 2018h).

## **10.6 Contexto empresarial**

### **10.6.1 Tipo de contratos laborales**

Tipos de contratos en Colombia según el Código Sustantivo de Trabajo

Contrato a término fijo

En el artículo 46 del código sustantivo de trabajo y art. 28 de la ley 789 de 2002 se define que es un contrato laboral que tiene un límite temporal especificado de manera clara en el contrato. Puede ser prorrogado indefinidamente, salvo en los casos en los cuáles el plazo pactado sea inferior a un año. Los contratos a término fijo se pueden clasificar en dos modalidades de contratación: contratos con un vencimiento igual o superior a un año y los contratos con un vencimiento menor a un año.

Contrato a término indefinido

Según el artículo. 47 del Código Sustantivo de Trabajo el contrato a término indefinido es aquel que no tiene estipulada una fecha de terminación de la obligación entre el empleado y el empleador, cuya duración no está determinada por la de la obra o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiera de manera explícita a un trabajo ocasional o transitorio. Puede hacerse por escrito o de forma verbal.

### Características

Si se quieren establecer cláusulas específicas para el contrato es necesario formalizar el contrato a través de un contrato escrito.

El empleador se compromete a pagar prestaciones sociales, prima de servicios, descansos remunerados y aportes parafiscales.

En caso de terminación unilateral del contrato sin justa causa, el empleador deberá pagar al trabajador una indemnización, en los términos establecidos en el artículo 28 de la Ley 789 de 2002.

### Contrato civil por prestación de servicios

Este tipo de contrato se celebra de manera bilateral entre una empresa y una persona (natural o jurídica) especializada en alguna labor específica. La remuneración se acuerda entre las partes y no genera relación laboral ni obliga a la organización a pagar prestaciones sociales. La duración es igualmente en común acuerdo dependiendo del trabajo a realizar. El empleado recibe un sueldo al cual se le descuenta únicamente por concepto de retención en la fuente.

### Contrato a término indefinido

En el artículo 47 del código sustantivo de trabajo se establece que el contrato a término indefinido es aquel que no tiene estipulada una fecha de terminación de la obligación entre el empleado y el empleador, cuya duración no está determinada por la de la obra o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiera de manera explícita a un trabajo ocasional o transitorio. Puede hacerse por escrito o de forma verbal.

### Características

Si se quieren establecer cláusulas específicas para el contrato es necesario formalizar el contrato a través de un contrato escrito.

El empleador se compromete a pagar prestaciones sociales, prima de servicios, descansos remunerados y aportes parafiscales.

En caso de terminación unilateral del contrato sin justa causa, el empleador deberá pagar al trabajador una indemnización, en los términos establecidos en el artículo 28 de la Ley 789 de 2002.

### Contrato de obra o labor

Según el Art. 45 del Código Sustantivo de Trabajo el contrato es por una labor específica y termina en el momento que la obra llegue a su fin.

Este tipo de vinculación es característica de trabajos de construcción y de universidades y colegios con profesores de cátedra, que cumplen su labor una vez haya terminado el periodo académico. Este contrato es igual en términos de beneficios y descuentos a los contratos indefinidos y definidos, por ser un contrato laboral.

### Contrato de aprendizaje

Este tipo de contrato es una forma especial de vinculación a una empresa y está enfocada a la formación de practicantes, donde este recibe herramientas académicas y teóricas en una entidad autorizada por una universidad o instituto, con el auspicio de una empresa patrocinadora que suministra los medios para que el practicante adquiera formación profesional metódica en el oficio, según lo establecido en el Art. 30 de la Ley 789 de 2002

La idea de este tipo de contrato es el aprendizaje y que el practicante se incluya al mundo laboral, la remuneración es llamada auxilio de sostenimiento y depende completamente de un convenio entre ambas partes, donde el estudiante no tiene prestaciones sociales. El valor de la remuneración depende de si el practicante es universitario o no, de ser universitario tiene derecho a un salario que debe ser superior o igual al mínimo y si el practicante no es universitario tendrá como base de pago un salario por debajo del mínimo.

### Contrato temporal, ocasional o accidental

Según el Código Sustantivo del Trabajo en el Art. 6 del Código Sustantivo de Trabajo, se define el trabajo ocasional, accidental o transitorio, como aquel trabajo de corta duración y no mayor de un mes, que se refiere a labores distintas de las actividades normales del empleador. Es decir, que no tiene que ver con las labores propias que desarrolla el contratante. Por ejemplo, en una oficina de una agencia de viajes aparece una humedad y se hace necesario contratar a un técnico para arreglar el problema.



## **10.7 Tipo de salarios emocionales**

1. Horario flexible, es uno de los principales incentivos que se practican en el país y permiten que el personal se sienta tranquilo al poder cumplir sus ocho (8) horas de trabajo sin control estricto, permitiendo por ejemplo que se pacten 10 minutos de flexibilidad a la hora de entrada, o si es el caso se pueda salir de trabajar antes de la hora indicada si se tienen todas las labores al día.
2. Labores remotas, actualmente están siendo permitidas para trabajar desde el hogar u otro lugar en caso de que no exista la facilidad de que la persona se transporte a su puesto de trabajo por alguna situación en especial.
3. Tiempo para temas personales, es una opción de compensación para que el personal pueda llevar a cabo sus diligencias personales, estableciendo horarios que no interfieran en las obligaciones laborales y que beneficien a ambas partes.
4. El plan de carrera, es una metodología que cada vez se implementa más por parte de las compañías con el objetivo de poder fidelizar a los empleados y así mismo brindar el apoyo y oportunidad de crecimiento personal y profesional.
5. Las capacitaciones, aparte de ser una obligación por ley, es una gran inversión de la cual se benefician ambas partes lo cual permite el crecimiento no solo en las labores diarias, sino en aspectos como el deporte, arte.
6. Beneficios sociales, han permitido establecer planes de gran beneficio para el empleado como lo son seguros de vida, becas, bonos de alimentación y transporte.
7. Eventos de bienestar, donde se permite la integración del empleado y su familia con el objetivo de crear conciencia sobre la importancia de la calidad de vida y el buen clima laboral. (Malo, 2016)

## **10.8 Beneficios**

### **10.8.1 Ranking de la implementación de salario emocional en empresas colombianas**

En junio del 2018 en la novena edición del merco talento en Colombia se dieron a conocer las 100 empresas con mayor capacidad para atraer y retener talento en el país. A continuación, se relaciona las 10 primeras empresas (mercoTALENTO, 2018).

Tabla 6. *Ranking empresas colombianas*

<b>Ranking Empresas Colombianas</b>		
Posición	Empresa	Puntuación
1	Grupo Nutresa	10000
2	Bancolombia	9950
3	Ecopetrol	8974
4	Alpina	8664
5	Avianca	8640
6	Grupo Epm	8177
7	Sura	7869
8	Bavaria	7739
9	Cementos Argos	7594
10	Nestlé	7290

Nota: Tabla construida a partir de los aportes de mercoTALENTO (2018).

Este puntaje fue obtenido después de que Merco Talento evaluara a las diversas empresas en temas como lo fueron calidad laboral, marco empleador y reputación interna a los empleados, evidenciando la influencia que tiene el tema de salario emocional para la obtención de este resultado.

#### **10.8.1.1 Datos relevantes de la implementación del salario emocional del ranking de las empresas colombianas.**

Grupo Nutresa: Durante el año 2017 alcanzó varios logros que evidencian la capacidad para mantener el compromiso y lealtad de sus colaboradores. Es por eso que obtuvo un indicador de rotación del 28% que permite mantener el nivel de excelencia e clima organizacional del 83.3%. (Gruptonutresa, 2017).

Lo que esta empresa implemento para obtener el resultado con mayor puntaje en Merco Talento fue programas de formacion y escenarios de desarrollos como pasantias y asignacion de proyectos.

Bancolombia: El presidente del Grupo Bancolombia, Carlos Raúl Yepes, dice que “queremos una banca más humana, donde la confianza sea el motor de las relaciones entre las personas, queremos seguir creciendo, siendo rentables, buscando la eficiencia y la sostenibilidad, pero basados en las

personas”. El directivo explica que esa fue la base para emprender un cambio en la cultura corporativa del grupo. (Yepes, 2012).

Ecopetrol: Para Ecopetrol la gestión de sus trabajadores tiene como objetivo generar valor a la organización, mediante prácticas laborales que contribuyan tanto al progreso profesional y personal de los mismos. Manejan una estrategia establecida para los años 2015-2020, cuyo objetivo es la transformación de la cultura organizacional hacia un enfoque colaborativo de su gente. Con el propósito de facilitar el desarrollo profesional de los trabajadores de Ecopetrol y simplificar la estructura de cargos de la organización, en 2015 se inició la estructuración de la iniciativa de mapa de cargos, alineada con los procesos y la estrategia empresarial.

En el 2016 se culminó el diseño del nuevo mapa de cargos de la empresa, de acuerdo con el cual se logró simplificar el número de cargos (de 2.361 a 300), se delimitaron 4 carreras administrativa, Operativa, Técnica y liderazgo y se diseñaron rutas y criterios de crecimiento. En el 2017 Los esfuerzos se concentraron en la implementación del mapa de cargos operativo, al cual fueron asignados 2.667 trabajadores. De igual forma, se definieron 120 competencias técnicas por función de cargo, familia y especialidad y en el 2018 el reto consistirá en la implementación del mapa de cargos técnico – profesional. (Suarez, Gonzalez, & Londoño, 2017).

Alpina: un aspecto importante de la organización es que brinda la posibilidad a sus empleados de ascender, en el 2017 el 72% de las posiciones de liderazgo se cubrieron con talento interno lo que dio como resultado 122 movimientos dentro de la compañía para este mismo año la rotación interna fue del 8% y la rotación externa del 11%. (Alpina, 2017).

Esta compañía cuenta con tres proyectos a nivel interno para desarrollar el talento del personal los cuales son: líderes en acción el cual busca acercar los colaboradores con la cultura de la compañía, el segundo llamado al frente con mi gente es buscar un espacio de comunicación que genere cercanía entre los líderes y los colaboradores y el ultimo denominado coaches comerciales es un programa de capacitación dirigido a los líderes de ventas.

Avianca: En el 2017 debido al programa de formalización laboral, se incrementó la tasa de rotación del 16.6% en 2016 hasta alcanzar el 31.2% en el 2017.

Se alinee los equipos de atracción de talento y del centro de servicios operacionales por medio de entrenamientos y seguimientos quincenales, para garantizar el cierre de procesos de selección a tiempo para el 90% vacantes, también se inició el programa de liderazgo el cual busca que los líderes se auto gestionen y vivan con sus equipos los comportamientos de esta cultura. (Avianca, 2017).

Grupo Epm: Durante el 2017 EPM continuo con el fortalecimiento del entorno laboral buscando que sus empleados vivan una experiencia satisfactoria en el desarrollo de sus

actividades, donde haya bienestar emocional, equilibrio entre la vida familiar y laboral. Los avances que obtuvieron fueron evidenciados con el resultado de la medición de Clima Organizacional, en la que participó el 87% de la población y se obtuvo un resultado de 58.9 puntos, con un incremento de más de 3 puntos frente al año anterior.

En el plan de formación para ese año se capacitaron 6,596 personas y 27,791 asistieron a eventos, con un promedio de capacitación por empleado de 33.2 horas, en temas de movimiento de personal registraron 1,133 ingresos, 410 ascensos, 239 cambios por procesos de selección y 45 servidores encargados como líderes de proyectos, 194 traslados de servidores entre dependencias en función de la ubicación óptima de los recursos y el desarrollo de los servidores y 216 servidores inscritos en el programa de teletrabajo. (Epm, 2017)

Sura: La Compañía en el 2016 invirtió USD 1.25 millones en iniciativas y programas asociados a la estrategia de salud y bienestar para los empleados y sus familias. En salud individual, salud familiar y salud para contratistas y proveedores. (Sura, 2016).

En términos de tasa de empleo en esta compañía comparada con los demás países en donde se encuentra sura se evidencia que Colombia tiene mayor participación en este mercado, contando con 3.761 hombres y 8.031 mujeres con permanencia en la compañía de 6 a 7 años y con un promedio de rotación anual del 10.74%

El mayor desafío en términos de Talento Humano para Sura es comprender a los colaboradores desde su individualidad, conocer sus fortalezas, talentos, motivaciones y potencialidad; ya que solo desde la diferencia se pueden construir equipos de alto desempeño y valor para la organización.

Bavaria: La estrategia que maneja esta empresa es la cultura en la que cada trabajador y jefe es el primer responsable de su propio desarrollo e impulsado por la gestión de talento interno, es uno de los factores que caracteriza el ambiente laboral en Bavaria.

Esta compañía es controlada por la multinacional sudafricana SABMiller, que dice que para crear ambientes laborales idóneos se otorgan, entre otros, patrocinios académicos para que el personal adelante programas de diplomado, especializaciones y maestrías que ofrecen centros universitarios reconocidos, es por esto que promueve que se estudie mínimo una carrera profesional, y por eso existe un auxilio legal para tal fin.

Además, Bavaria incluye a trabajadores en programas internacionales que ofrecen SABMiller capacitación en formación gerencial, también poseen un Centro de Formación de Competencias que tiene como objetivo formar a su gente en el desarrollo de competencias técnicas, personales y gerenciales. Esta compañía cuenta con una política de patrocinios la cual permite financiar el 70% de los costos de una maestría la cual se puede realizar en el exterior. (Eltiempo, 2012)

Cemento Argos: El desarrollo del talento humano como objetivo estratégico que permite el logro de las metas propuestas se fortalece año tras año. Por lo anterior, en línea con sus Políticas de Diversidad e Inclusión, Equidad de Género y Derechos Humanos, cuentan con herramientas de capacitación para promover, atraer y retener al talento humano la educación se ve reflejada en 604.316 horas de formación en 2016 además que en la ejecución de nuestra Política de Talento priorizamos la promoción interna en los procesos de selección. (Argos, 2016).

Nestlé: El resultado es una compañía muy unida, aunque trabajen en ella más de 250.000 personas repartidas por todo el mundo, lo que une a todos sus colaboradores es una cultura común y un alto grado de lealtad la cual no es solo hacia la empresa sino también a los demás colaboradores. La cultura de esta compañía tiene que ver con la actitud abierta a nuevas ideas y reflexiones, y con la de aprender unos de otros. También está relacionada con darles a las personas la oportunidad de añadir valor de cualquier forma en que sean capaces.

Nestlé espera mucho de sus colaboradores como toda compañía en el mercado, pero también otorga a sus colaboradores donde cada año mil personas de todo el mundo acuden a el Centro de Formación en Suiza, esto con el fin de enriquecer los conocimientos de sus colaboradores permitiéndoles crecer en el ámbito laboral y personal. (Nestlé, 2017).

### **10.8.2 Ranking de la implementación de salario emocional en empresas colombianas por sectores**

A continuación, se mostrará el ranking de estas empresas por sectores tomando la primera y segunda posición de los sectores más relevantes en el mercado del país. (mercoTALENTO, 2018).

Tabla 7. *Ranking empresas colombianas por sector*

<b>Ranking empresas colombianas por sectores</b>	
Sector	Empresa
Agroindustrial	Grupo Manuelita
	Uniban
Alimentos	Grupo Nutresa
	Alpina
Aseguradoras	Sura
	Seguros Bolívar
Aseo Belleza y Cuidad Personal	Grupo Familia
	Procter y Gamble
Cajas de Compensación	Compensar
	Colsubsidio
Cementeras	Cementos Argos
	Cemex
Confeción	Comercializadora Arturo Calle
	Leonisa
Conglomerado Empresarial	Organización Ardila Lulle
	Grupo Empresarial Santo Domingo
Educación- Universidad	Universidad Nacional de Colombia
	Universidad de los Andes
Financiero	Bancolombia
	Davivienda
Industrial	Organización Corona
	Grupo Carvajal
Minería	Cerrejón
	Drummond Company
Petroteras y distribución de Hidrocarburos	Ecopetrol
	Terpel

Nota: Tabla construida a partir de los aportes de mercoTALENTO (2018).

### **10.8.3 Tipos de beneficios para empleados**

1. Premios por antigüedad, se le reconoce al empleado el tiempo de fidelización junto con la empresa generando bonos, ayudas financieras, seguros de vida, planes de acción para retribuir la lealtad.

2. Reconocimiento público y privado, le permite al empleado empoderarse con el mismo y frente a sus compañeros, lo cual le genera más confianza para seguir aportando sus fortalezas y talentos.

3. Actividades fuera de la oficina, los momentos ajenos al contexto laboral motivan el trabajo en equipo a través de la también conocida “camaradería” ya que generando los ambientes diferentes se permite una mayor inclusión y una alternativa de espacio tranquilo que evita la rutina diaria.

4. Trabajar desde casa, le disminuye los tiempos de desplazamiento al personal, brindando comodidad.

5. Procesos de Formación y Plan de Carrera, el trabajador siente que es parte de la vida de la empresa, pues ésta le proporciona herramientas para alcanzar nuevas metas y conseguir nuevos retos.

6. Horarios flexibles, les permiten a los trabajadores compartir mayor tiempo con su familia, fortaleciendo lazos, así brindando tranquilidad y enfoque en su labor (Consultoria, 2015).

### **10.8.4 Tipos de beneficios para empleadores**

Trabajar desde casa, reduce costos fijos para la compañía, generar procesos de formación y plan de carrera, la empresa evita costos al no tener que buscar y capacitar nuevos colaboradores, aprovechando y potenciando la experiencia de su equipo y horarios flexibles, le genera a la empresa mayor compromiso y lealtad y consideración de sus necesidades, por parte de los empleados.

## **10.9 Legislación**

### **10.9.1 Legislación en salarios emocionales**

Uno de los factores del salario emocional en Colombia es el teletrabajo el cual se encuentra regulado por la Ley 1221 del 2008 y el decreto 884 del 2012 que la reglamenta. Ley 1221 de 2008: Establece el reconocimiento del Teletrabajo en Colombia como modalidad laboral

en sus formas de aplicación, las bases para la generación de una política pública de fomento al teletrabajo y para la población vulnerable. (Teletrabajo, 2018).

Decreto 884 de 2012: Especifica las condiciones laborales que rigen el teletrabajo en relación de dependencia, las relaciones entre empleadores y Teletrabajadores, las obligaciones para entidades públicas y privadas, las ARLs y la Red de Fomento para el teletrabajo (Teletrabajo, 2018).



## **11. Capítulo Chile**

### **11.1 Definición**

#### **11.1.1 Definición salario emocional**

La atracción y retención del talento es un tema prioritario en las empresas, más aún en la actualidad ya que la rotación y la escasez de personal se han transformado en un problema. El salario emocional es un concepto que aborda el desarrollo de beneficios no monetarios y que da como resultado personal que trabaja comprometido y alineado con la estrategia de la organización.

El concepto se refiere a todos los beneficios no económicos entregados por la empresa a sus trabajadores para mejorar su calidad de vida (ComunidadEmpresas, 2015).

“Salario emocional”, una fórmula que crece en Chile para reducir la rotación y atraer talento (English, n.d.)

El concepto poco a poco se hace más conocido, y se traduce en los beneficios extras que entregan las empresas, no considerados en el salario monetario. Estudio dice que empleados con más de 20 beneficios en el trabajo, como vacaciones extras o salir temprano, mejoran su satisfacción laboral respecto de quienes tienen menos de 10. (Berrios, 2017)

### **11.2 Contexto económico**

#### **11.2.1 Economía**

Desde los albores del siglo XX, la economía chilena ha estado dominada por la producción de cobre. A partir de la década de 1940, el sector industrial se ha expandido rápidamente, en gran medida por iniciativas gubernamentales. En la actualidad, Chile es uno de los principales países industrializados de América Latina, así como uno de los más importantes productores de minerales. En la década de 1970 se hicieron esfuerzos por impulsar al abandonado sector agrícola y para reducir la dependencia del país de las importaciones de alimentos. Tras una reducción de los cultivos más importantes a principios de la década de 1980, la producción agrícola se recuperó hacia finales de la década.

Tras la caída del gobierno de Salvador Allende en 1973, el Estado ha jugado un papel menos dominante en la economía, y la mayoría de las empresas nacionalizadas han vuelto a manos privadas. En 1993 el presupuesto nacional estimado era de 10.090 millones de dólares de

ingresos y 9.241 millones de dólares de gastos (valor de cambio a octubre de 1994). (Profesorenlinea, 2018a).

A diferencia de otras economías de Latinoamérica, la economía chilena ha conseguido mantenerse estable. Sin embargo, tras años de crecimiento sostenido (5% en promedio entre 2010 y 2014), Chile sufre una ralentización económica desde 2015 por la caída del precio del cobre (Chile es el primer exportador de cobre del mundo). En 2016 el crecimiento se redujo al 1,7%, y debido a la caída de la demanda en los principales mercados emergentes las previsiones de crecimiento para 2017 son moderadas y han sido reducidas por el FMI (del 2,1% al 1,7%).

Considerado un modelo de transparencia política y financiera en América Latina, el país se ha visto sacudido por escándalos de corrupción relacionados con la financiación ilegal de las campañas electorales.

El índice de popularidad de la presidenta Michelle Bachelet es muy bajo (25% en 2017). En octubre de 2016 la coalición gobernante de centro izquierda sufrió una derrota en las elecciones municipales que presagia unas elecciones presidenciales para finales de 2017. La oposición de derecha tampoco es muy popular. Además, se han producido protestas masivas contra las reformas laborales, educativas y de las pensiones. Michelle Bachelet fue elegida por su promesa para reformar la constitución y el sistema fiscal. En 2016 la inflación se redujo ligeramente al 3,9%, pero la caída de los precios del cobre afectó profundamente al sector minero. Por otro lado, el gobierno está intentando limitar los gastos, aunque el gasto social es una de sus prioridades y lo sigue siendo en 2017. El gasto familiar fue muy dinámico en 2016, pero el déficit público se agravó por la merma de los ingresos mineros. Para 2017 se esperan beneficios por la recuperación del precio del cobre, aunque ha disminuido la demanda de China, su mayor cliente.

A pesar de la desaceleración económica, la tasa de desempleo se redujo ligeramente en 2016 (7,1%). La pobreza sigue afectando a casi el 15% de la población, y las desigualdades son muy importantes (uno de los índices más elevados en la OCDE). Los dos principales desafíos de la economía chilena a largo plazo serán la reducción de las desigualdades salariales y la dependencia del país de las exportaciones de cobre. Para lograr estos objetivos Chile ha invertido fuertemente en las energías renovables, y se espera que para 2020 produzcan el 20% de la energía del país.

### **11.2.2 Moneda**

La unidad monetaria de Chile es el peso, que sustituyó al escudo en 1975 (412 pesos equivalían a 1 dólar estadounidense en 1994). El semiautónomo Banco Central de Chile (fundado en 1925) tiene el monopolio de emisión de moneda y dispone de amplios poderes para regular la política monetaria. El resto de la banca está constituido por un banco estatal y varios bancos comerciales y de carácter privado. (exchange, 2018b).

### **11.2.3 PIB Per cápita**

El PIB sube un 1,2% en Chile en el primer trimestre. El producto interior bruto de Chile en el primer trimestre de 2018 ha crecido un 1,2% respecto al trimestre anterior. Esta tasa es 5 décimas mayor que la del cuarto trimestre de 2017, que fue del 0,7%.

La variación interanual del PIB ha sido del 5,1%, 18 décimas mayor que la del cuarto trimestre de 2017, que fue del 3,3%. La cifra del PIB en el primer trimestre de 2018 fue de 63.175 millones de euros, con lo que Chile se situaba como la economía número 31 en el ranking de PIB trimestral de los 50 países que publicamos. Chile tiene un PIB Per cápita trimestral de 3.473€ euros, 49 euros mayor que el del mismo trimestre del año anterior, que fue de 3.424 euros.

Si ordenamos los países que publicamos en función de su PIB per cápita trimestral, Chile se encuentra en el puesto 35, por lo que sus habitantes tienen, según este parámetro, un bajo nivel de riqueza en relación con los 50 países de los que publicamos este dato. (MACRO, 2018).

### **11.2.4 Indicadores de crecimiento**

En la siguiente tabla se evidencia los indicadores de crecimiento del país de Chile para los años del 2015 al 2019, en el que se resalta la tasa de paro es decir el desempleo en este país el cual en promedio es de 6.5%

Tabla 8. *Indicadores de crecimiento Colombia*

Indicadores de crecimiento	2015	2016	2017	2018 (e)	2019 (e)
PIB (miles de millones de USD)	242,54	247,03	263,21e	265,22	277,08
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	2,3	1,6	1,4e	2,5	2,7
PIB per cápita (USD)	13.470	13.576e	14.315e	14.274	14.757
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-2,0	-2,2	-0,7e	-1,2	-1,3
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	17,4	21,3	24,9e	27,6	29,4
Tasa de inflación (%)	4,3	3,8	2,3e	2,7	3,0
Tasa de paro (% de la población activa)	6,2	6,5	7,0	6,8	6,5
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	-4,72	-3,53	-5,94e	-7,52	-8,37
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	-1,9	-1,4	-2,3e	-2,8	-3,0

Nota: Tabla construida a partir de los aportes de IMF – World Economic Outlook Database, 2017 (Santander, 2018b).

### 11.2.5 Geografía

Chile es una república cuyo territorio se extiende por el oeste y suroeste de Sudamérica; limita al norte con Perú, al este con Bolivia y Argentina, y al sur y al oeste con el océano Pacífico. De norte a sur tiene una longitud aproximada de 4.300 km y una anchura cuyo promedio es de 177 km.

En la costa meridional de Chile se encuentran una serie de archipiélagos, desde Chiloé hasta

las islas Diego Ramírez, el punto más meridional del continente sudamericano; entre ellos pueden mencionarse el archipiélago de los Chonos, el archipiélago de las Guaitecas y la parte occidental de Tierra del Fuego. Otras islas pertenecientes a Chile son las de Juan Fernández, la isla de Pascua, la de Sala y Gómez y la de San Félix y San Ambrosio, todas ellas en el Pacífico sur.

El país tiene una superficie total de 756.626 km<sup>2</sup>. Además, Chile mantiene una soberanía histórica en la Antártica, entre los 53° y los 90° de longitud Oeste. La capital y principal ciudad es Santiago, con una población (1993) de 4.628.320 habitantes.

La característica física dominante de Chile es la cordillera de los Andes, que nace en la guajira colombo-venezolana y recorre el país de norte a sur, hasta Tierra del Fuego. (Profesorenlinea, 2018b).

### **11.3 Mercado Laboral**

#### **11.3.1 Fuerza Laboral**

La fuerza laboral para el primer trimestre fue de 59,9%. Según lo registrado en el instituto nacional de estadísticas. (ine, 2018)

#### **11.3.2 Tasa de desempleo**

Según el instituto Nacional de Estadísticas INE la tasa de desempleo para el año 2016 fue de 6,5%, para el año 2017 de 6,2% con una reducción del 3%. Para el 2018 la desocupación llegó a un 7%. (ine, 2018)

#### **11.3.3 Tasa de desempleo por género**

La tasa de desocupación en el primer trimestre del 2018 para las mujeres es de 8,1%, mientras que la de los hombres es de 6,2%. Por su parte, la tasa de ocupación informal y la tasa combinada de desocupación y tiempo parcial involuntario se estimaron en 28,8% y 16,3%, respectivamente. (ine, 2018)

#### **11.3.4 Empleo informal y seguridad social**

La tasa de ocupación informal para el primer trimestre del 2018 se registró en un 28,8%

#### **11.3.5 Remuneración vigente**

En esta tabla se resume la remuneración básica vigente que maneja en la actualidad Chile.

Tabla 9. Remuneración vigente Chile

VALOR	DESCRIPCIÓN
10%	Pensiones
7%	Salud
0.93%	Riesgos Laborales
3%	Seguros de Cesantías
1.41%	Seguro de Invalidez
\$ 276.000	Salario mínimo para mayores de 18 años y menos de 65 años
\$ 206.041	Salario mínimo para mayores de 65 años y menos de 18 años
\$ 11.337	Por carga, para aquellos beneficiarios cuyo ingreso mensual no exceda de \$289.608
\$ 6.957	Por carga, para aquellos beneficiarios cuyo ingreso mensual supere los \$289.608 y no exceda los \$423.004.
\$ 2.199	Por carga, para aquellos beneficiarios cuyo ingreso mensual supere los \$423.004 y no exceda los \$659.743.
\$ 11.337	Subsidio familiar
\$659.743	Las personas que tengan acreditadas o que acrediten cargas familiares y cuyo ingreso mensual sea superior a \$659.743 no tendrán derecho a las asignaciones aludidas.

Nota: Tabla construida a partir de los aportes de Cooperativa Enero 2018. (Cooperativa.cl, 2018).

#### 11.4 Sectores económicos

La economía chilena está dominada por el sector industrial y los servicios, que juntos aportan más del 96% del PIB. Los principales sectores de actividad son la producción minera (cobre, carbón y nitrato), los productos manufacturados (procesamiento agroalimentario, productos químicos, madera) y la agricultura (pesca, viticultura y frutas). (Santander, 2018c).

El sector agrícola aporta casi el 4% del PIB, el sector industrial representa alrededor de un tercio y el sector servicios ha ganado importancia y contribuye actualmente con el 63,2% del PIB. Alrededor del 9% de la población trabaja en el sector agrícola, el 24% en la industria y el 67% en los servicios. El turismo está creciendo y en 2016 visitaron el país 5,64 millones de turistas. La caída del precio del petróleo ha impulsado las inversiones en energías renovables, que aportarán el 20% de la producción energética del país en 2020.

Los tres mayores desafíos para la economía chilena son: superar su tradicional dependencia del precio del cobre (la producción de cobre representa el 50% de las exportaciones del país), desarrollar una producción alimentaria autosuficiente (la producción agrícola cubre menos de la

mitad de las necesidades del país) y aumentar la productividad, en particular en el sector minero.

La agricultura y la ganadería son las principales actividades en el centro y sur del país. La exportación de frutas y verduras ha alcanzado niveles históricos gracias a la estrategia que se puso en marcha durante los años 90 para introducirse en los mercados europeos, norteamericano y asiático. La ubicación de Chile en el hemisferio sur le permite ofrecer frutas fuera de temporada a los países del hemisferio norte.

Tabla 10. *Sectores económicos Chile*

Repartición de la actividad económica por sector	Agricultura	Industria	Servicios
Empleo por sector (en % del empleo total)	9,6	22,8	67,6
Valor añadido (en % del PIB)	4,3	31,3	64,4
Valor añadido (crecimiento anual en %)	3,7	-0,7	2,7

Nota: Tabla construida a partir de los aportes de World Bank, Ultimos datos disponibles. (Santander, 2018d).

## 11.5 Contexto empresarial

### 11.5.1 Tipo de contratos laborales

El contrato de trabajo es un acuerdo entre un trabajador que se compromete a prestar servicios bajo la dependencia de un empleador, a cambio de una remuneración.

En el caso de Chile, cuando una persona se vincula a una empresa en calidad de trabajador es necesario suscribir un contrato con ésta. Sin embargo, existen distintos tipos de contrato que tanto los empresarios como los empleados deben conocer:

**Contrato a plazo fijo:** Establece una fecha de inicio y de término del contrato. Éste puede ser renovado, pero no puede prolongarse por más de dos años. Muchas empresas acostumbran a contratar por tres meses bajo el formato plazo fijo y renovar el acuerdo por otros tres meses. Eso es legal, pero al cabo de ese tiempo el trabajador debe continuar con contrato indefinido o ser desvinculado de la empresa.

**Contrato a plazo indefinido:** No tiene definido cuándo llegará a su término, por lo que da al

empleado una situación más estable dentro de la empresa. El vínculo con ésta finaliza con la renuncia, el despido, o la muerte del trabajador.

Por faena: Se usa para trabajos específicos donde, tras la ejecución del mismo, el empleado queda sin trabajo, pues ya cumplió su función. Por lo mismo el contrato no puede ser renovado, sin perjuicio que la persona vuelva a suscribir un contrato con la misma empresa para realizar otra labor. (capitalhumano.emol, 2016).

### 11.5.2 Tipo de salarios emocionales

En Chile establecen como salario emocional: Horarios flexibles, teletrabajo, desarrollo de la carrera profesional, días libres, Guarderías, Espacios de distracción, beneficios sociales.

## 11.6 Beneficios

### 11.6.1 Ranking de la implementación de salario emocional en empresas chilenas.

Para el mercado talento en Chile en su novena edición se dieron a conocer las 100 empresas con mayor capacidad para atraer y retener talento en este país. A continuación, se relaciona las 10 primeras empresas. (mercatoTALENTO, 2018).

Tabla 11. *Rangink empresas chilenas*

Ranking empresas chilenas		
Posición	Empresa	Puntuación
1	Banco de crédito e inversiones BCI	10000
2	Banco De Chile	9761
3	Falabella	9747
4	Nestlé	9631
5	Viña Concha Y Toro	9020
6	Entel	8842
7	Latam	8818
8	Google	8805
9	Codelco	8464
10	Copec	8376

Nota: Tabla construida a partir de los aportes de mercadoTALENTO (2018).



La obtención de este puntaje se da a través de una evaluación realizada por Merco Talento en temas como lo fueron calidad laboral, marco empleador y reputación interna a los empleados, evidenciando la influencia que tiene el tema de salario emocional para la obtención de este resultado.

1. Banco de crédito e inversiones BCI: Con la aspiración de ser el banco más querido y preferido al 2020 en la mira, Bci comprende que es imperativo fortalecer la capacidad de colaboración en sus distintas áreas. Para lograr este objetivo, durante 2017 abordó un plan de gestión del cambio, corporativo e integral, que responde a la necesidad de movilizar el compromiso de los colaboradores con nuevas formas de organizarse e interactuar, lograr desarrollos con mayor rapidez y crear una convicción compartida transversalmente acerca de la urgencia del cambio (Partners, 2017).

Algunos beneficios implementados en esta compañía son:

2. Contribución Económica: bono turno de noche, caja de compensación los andes, anticipo bono anual temporada baja, bono vacaciones temporada baja, bono por matrimonio, ayuda por fallecimiento, bono escolaridad cónyuge, uniforme corporativo, viático por traslado, bono responsabilidad por cargo cajero bci, seguro por pérdida de caja para cajeros nova, bono anual, reajustabilidad por ipc, exención de comisiones por servicios bancarios.

3. Desarrollo Profesional y Personal: becas de postítulo o postgrado por invitación del comité de dirección, grupo folclórico bci, visitas guiadas de arte, voluntariado corporativo “yo me sumo”, fondos concursables, ayuda para estudios superiores de colaboradores, becas de postítulo o postgrado por postulación, becas para completar estudios técnicos – universitarios, permisos por estudios, ramas club deportivo corporación bci.

4. Madres y Padres: beneficios para madres y padres, postulación laboral para hijo de colaborador, seguro de escolaridad para hijos de colaboradores fallecidos permisos especiales para madres y padres, bono carga duplo, regalo de navidad bono cuidado hijos en domicilio, bono de escolaridad, beca institucional para hijos beca american field service (afs), programa de premios por rendimiento escolar permiso consulta médica hijo, programa de prácticas profesionales, charlas de reintegración luego del postnatal, subsidio permiso post natal parental, regalo por nacimiento de hijo bono especial ayuda para papás, ayuda por parto, post natal para padres, regreso paulatino del post natal, horario de retiro anticipado previo al prenatal, incentivo para sala cuna, bono sodexo.

5.Salud: vacuna antigripal, programa para manejo de estrés, programa pausas saludables nutrí-talleres, mejora tu puesto de trabajo, iniciativas para tu seguridad, asignación de alimentación, programa te quiero protegido, seguro de salud conyugal, convenio con salud, convenio colmena, contribución financiamiento seguro de vida y salud complementario, días de permiso por atención médica o dental, fondo de salud de alto riesgo.

6.Tiempo y Flexibilidad: jornada reducida, programa días flexibles, trabajo a medida, extensión del beneficio de “viernes semiformal” al resto de la semana, días adicionales temporada baja, canje de bono de metas por días especiales de permiso, otros permisos especiales, permiso sin goce de remuneraciones, días de permiso para determinadas ciudades.

7.Vivienda: incentivo al ahorro habitacional, crédito hipotecario en el BCI, crédito hipotecario único y preferencial, aguinaldo habitacional, permiso por cambio de domicilio.

Banco de Chile: Para el año 2016 esta empresa presento un incremento de trabajadores de 4.9% frente al 2015 con una rotación anual del 11%, con el objetivo de intervenir en la forma de actuar de los trabajadores para enfrentar de mejor manera los desafíos de la industria financiera Banco de Chile ha estado enfocado, en los últimos cuatro años, el Proyecto de Alineamiento de Personas, Cultura y Estrategia. En el año 2016 actuó frente a la creación del rol de embajadores regionales en Calama, Viña del Mar, Curicó, Talca, Chillán, Concepción, Temuco, Pucón y Valdivia, con el fin de que quienes asuman este rol colaboren con el proceso de alineamiento cultural y reestructuración del Banco.

Con el objetivo de captar a estudiantes de alto rendimiento y profesionales talentosos que puedan desempeñarse en el Banco, se han desarrollado diversas iniciativas de promoción de la organización y atracción de talentos. Para la retención de este talento lo que el Banco de Chile hizo fue potencializar las habilidades a través de cursos de inglés, seminarios de actualización, talleres de liderazgo y comunicación estratégica. También se otorgaron Becas de Posgrado especialmente dirigidas a este grupo de colaboradores.

El portal [www.esparami.cl](http://www.esparami.cl), creado en 2015, es uno de los principales instrumentos para lograr acercar los beneficios a los trabajadores. En 2016 tuvo más de 150 mil visitas. Además, durante el año se revisaron todas las posibles mejoras y se diseñó un sitio con nuevas y mejores funcionalidades. Cuentan con 12 escuelas Ramas deportivas para adultos, 6 ramas deportivas para niños, 10 talleres culturales (adultos y niños).

Falabella: El éxito del crecimiento sostenible de esta empresa es retener a quienes muestran compromiso y buenos resultados. La base del desarrollo en Falabella es el Ciclo de Gestión del Desempeño, herramienta a través de la cual miden el desarrollo de competencias de cada persona y su ajuste al ADN Falabella.

Principales capacitaciones: programas de inducción y entrenamiento en el puesto de trabajo, programas de liderazgo, formación de vendedores que incluyen capacitaciones de producto, procedimientos y entrenamiento de habilidades blandas, programas de trainee, programas de inglés, dominio de herramientas informáticas

Salarios emocionales en esta compañía seguros de salud, vida y dental, convenios con centros de salud, de estudios y otros, tarjetas institucionales con descuentos y bonificaciones, aguinaldos, asociados a las celebraciones de fiestas nacionales, navidad y año nuevo. beneficios por nacimiento, matrimonio, escolaridad, fallecimiento de familiar y otros, celebraciones: día de cumpleaños, día de la madre, día del padre, navidad, etc. (falabella, 2013)

Viña Concha y Toro: Capacitaciones para sus empleados de 84.018 horas de 30 horas de capacitación promedio por colaborador. 84% de la dotación propia encuestada en estudio de Engagement empresa reconocida por “Mejores Políticas de Seguridad Laboral”, donde se premió la campaña “8 Reglas de Oro de la Seguridad”. Reconocimiento como una de las empresas con mejor reputación interna de Chile, de acuerdo al ranking de Merco Talento, destacando dentro de las empresas que mejor atraen y retienen el talento, posicionándose en el 5to lugar a nivel nacional y el 1ro en la industria vitivinícola. (Viña Concha y Toro, 2017)

Entel: El área de capacitación de Entel desarrolla programas y actividades que permitan gestionar de la mejor manera el conocimiento al interior de la organización. A nivel de empresa consolidada, durante el 2016, se realizaron 199.953 horas de capacitación en programas de formación orientados a los distintos cargos. Entel realizó, en promedio, 23 horas de capacitación por colaborador. Durante el 2016, en Entel Chile, las capacitaciones estuvieron enfocadas en el diseño de planes de formación y desarrollo de acuerdo a los objetivos estratégicos de la compañía: Gestión\_ Liderazgo, Operación\_Adherencia y Operación\_ Especialización. Por eso se

realizaron dos tipos de capacitaciones:

El foco de capacitaciones que tuvo Entel Call Center, se centró en mejorar sus servicios de atención, lo que permitió hacer más eficiente los tiempos. De esta manera, el colaborador estará mejor preparado de acuerdo con los tipos de llamados que recibe en la atención de usuarios finales. Durante el 2016, se realizaron 113.134 horas de capacitación. (entel, 2016).

Latam: En 2016, las capacitaciones fueron enriquecidas con nuevos entrenamientos que buscan dar soporte al nuevo modelo de atención a clientes, que orienta todo el negocio. Se realizaron 34 talleres sobre comunicación asertiva para 362 líderes. Para los colaboradores que trabajan directamente en contacto con los clientes se desarrolló el curso Gestión de las Emociones. En cuanto a salarios emocionales Latam cuenta con: Seguros de vida, seguros para viajes por trabajo, planes médicos y descuentos en pasajes aéreos, extensibles al cónyuge o a otro acompañante. Los descuentos llegan al 75% en pasajes con garantía previa de asiento y hasta al 100% para los sujetos a confirmación en el momento del viaje (Mota & Fusco, 2016).

Google: Larry Page y Sergey Brin, cofundadores de Google, una empresa con más de 20,000 empleados en todo el mundo, tienen una máxima: “No hay que llevar traje para ser formal”, una línea fundamental de su filosofía de trabajo y que sitúa a la compañía como una de las más avanzadas en salud ocupacional.

El trabajo se plantea como un desafío constante y, por tanto, buscan una fórmula para afrontarlo con diversión. “Depositamos una gran dosis de confianza en nuestros empleados, que son personas enérgicas y apasionadas con trayectorias profesionales muy diferentes y con distintas concepciones del trabajo, de la diversión y de la vida”, indican fuentes de Google. Para ello han creado un entorno de trabajo informal, donde las ideas pueden surgir en la cola de la cafetería o en el gimnasio con la misma fluidez y eficacia que en una reunión de equipo.

Utilizan bicicletas o patinetes para desplazarse de forma rápida de una reunión a otra; los sillones de masaje o pelotas inflables gigantes ayudan a que el personal se relaje; columpios donde leer un informe o billares donde una idea se conecta a otra con el golpear de las bolas forman parte del ambiente, además de salas de descanso con bebidas y de aperitivos con los que recuperar fuerzas.

Pocas oficinas individuales permiten una conexión constante entre los empleados. Pianos, clases de baile o de yoga, gimnasio, canchas de baloncesto, voleibol o mesas de ping-pong ayudan a liberar tensión, a tener un mínimo de ocio cuando las ideas se atascan y a conectar con el tiempo libre de cada uno y con los compañeros.

Han creado asociaciones internas de empleados para realizar actividades en su tiempo libre como sesiones de cine, cata de vinos, ciclismo o rutas de montaña.

En esta misma línea, la compañía de telecomunicaciones Telefónica activa cada año una jornada lúdica de puertas abiertas, en la que la familia acude a la compañía. Es una manera de “poner en contexto a las personas que queremos. Los niños especialmente salen encantados de poder ver dónde y cómo trabaja su padre o su madre” indican fuentes de la operadora española.

En Chile se realizaron actividades para mejorar la preparación de los empleados ante situaciones de emergencia sísmica: charlas informativas, identificación de zonas de seguridad, simulacros de evacuación, talleres de intervención psicológica ante terremotos, fueron algunas de ellas.

Liberar la carga laboral dentro del propio puesto de trabajo ya es una realidad y el “feedback” que provoca, un beneficio para todos (AsexmaCapacita, 2013).

Factores como la sostenibilidad, a través de oficinas "sin papeles" o de la optimización energética que brindan los dispositivos LED, son muy tenidos en cuenta en los diseños actuales.

La iluminación también adquiere gran protagonismo. "Lo adecuado es contar con luz natural y vistas al exterior, aunque serán necesarios elementos como persianas o estores que eviten los molestos reflejos en la pantalla", señalan desde Steelcase. Otro elemento importante es la acústica. Una persona consume hasta un 20% de su energía para concentrarse en un ambiente ruidoso. El espacio ideal, resumen estos especialistas en equipamiento y optimización de espacios de trabajo, sería "aquel que ofrezca al trabajador la posibilidad de aislarse acústicamente y en el que la confidencialidad, inteligibilidad y ruido ambiental estén equilibrados" (Oliver, 2016).

Codelco: Las capacitaciones está compuesta por un ámbito de formación esencial, que busca el alineamiento estratégico, y la formación para el despliegue de las capacidades, cuyo foco es el aumento de la productividad y la adaptación a nuevas tecnologías, potenciando las competencias y el desarrollo de las personas.

Los objetivos específicos de cada programa son: Programa de formación esencial, instala valores y conocimientos que son transversales para acelerar el proceso de adaptación a la

organización, así como potencia el compromiso, alineamiento e identificación con la cultura e institucionalidad de la empresa, Programa de formación para el despliegue de capacidades: busca apoyar la adquisición de competencias asociadas al cargo y responsabilidades, con el objetivo de mejorar la productividad y maximizar el desempeño de los/as trabajadores/as en su rol actual y/o futuro.

En Codelco, la igualdad de oportunidades, la diversidad, la equidad de género y la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, constituyen principios irrenunciables en la Gestión de Personas y en sus prácticas laborales. (codelco, 2017).

Copec: Logrando que la compañía fuera más eficiente y más sustentable, adopto un proyecto donde consistía en la simplificación de la organización, la consolidación y centralización de funciones, la eliminación de tareas y supervisiones duplicadas o que agregaban poco valor, y la reducción de personal externo. Los cambios significaron la salida aproximada del 9% de la dotación. Debido a que esta iniciativa involucró a personas de la compañía, se buscó realizar con especial cuidado, comunicando el inicio, avances y el término del proyecto a los trabajadores y con un plan de salida especial que consideró un programa de reinserción laboral. (Copec, 2016).

### **11.6.2 Ranking de la implementación de salario emocional en empresas chilenas por sectores**

A continuación, se mostrará el ranking de estas empresas por sectores tomando la primera y segunda posición de los sectores más relevantes en el mercado del país. (mercoTALENTO, 2018).

Tabla 12. *Ranking empresas chilenas por sector*

<b>Ranking empresas chilenas por sectores</b>	
Sector	Empresa
Agroindustrial	Viña Concha y Toro
	Viña Emiliana
Alimentos	Néstle
	Tresmontes Lucchetti
Aseguradoras	Metlife
	Sura

Aseo Belleza y Cuidad Personal	Natura
	L'oreal
Cajas de Compensación	Caja los Andes
Transporte	Latam
	Metro de Santiago
Conglomerado Empresarial	Cencosud
	Grupo Security
Educación- Universidad	Pontificia Universidad Catolica
	Universidad Adolfo Ibañez
Financiero	BCI
	Banco de Chile
Industrial	3M
	Sigdo Koppers
Minería	Codelco
	Collahuasi

Nota: Tabla construida a partir de los aportes de mercoTALENTO (2018).

### 11.6.3 Tipos de beneficios para empleados

Uno de los beneficios más importantes que se logra implementando el salario emocional es evitar en las empresas la rotación del personal y atraer nuevos talentos.

Adicional se aumenta la productividad, competitividad y se logra un mejor clima laboral.

### 11.6.4 Tipos de beneficios para empleadores

- 1.El teletrabajo, reduce costos para las empresas.
2. Plan de Carrera, la empresa evita costos al aprovechar y potencializar la experiencia de su equipo de trabajo ya existente.
3. Horarios Flexibles, le genera a la empresa mayor compromiso y lealtad, por parte de los empleados.

## **11.7 Legislación**

### **11.7.1 Legislación en salarios**

En la ley 20.281 la cual modifica el salario base o salario mínimo estipulado para el año en vigencia.

En el código de trabajo en título I capítulo 4, 5,6 y 7 hace referencia a las jornadas laborales, remuneraciones y permisos otorgados a los trabajadores que debe cumplir todo organización.

### **11.7.2 Legislación en salarios emocionales**

En la ley 20.399 del 2009 Artículo 203 hace referencia al derecho a sala cuna al trabajador otorgado por el Ministerio del trabajo y Previsión social.

Adicional en el decreto 78 del Ministerio del trabajo y Previsión social se crea el reglamento del fondo para la educación permitiendo el financiamiento de estudios en los empleados.



## 12. Capítulo comparativo Colombia vs Chile

El presente cuadro se hace con el fin de comparar las características más relevantes respecto a la cultura laboral y salarial de los países Colombia y Chile, para concluir en qué país se cuenta con más beneficios para el trabajador.

Tabla 13. Cuadro comparativo Colombia vs Chile

	<b>COLOMBIA</b>	<b>CHILE</b>
Fuerza Laboral Femenina	40.9 %	48.5%
Fuerza Laboral Masculina	74.3%	71.2%
Salario Mínimo Legal Vigente	\$781.242	276.000
Porcentaje de prestaciones sociales	Salud y Pensión <b>Empleador</b> 20. 5%  <b>Trabajador</b> 8 %	Salud 7%  Pensión 10 %
Tipos de Contratos	Contrato obra o labor.  Contrato de aprendizaje.  Contrato a término fijo.  Contrato a término indefinido.  Contrato por prestación de servicios.	Contrato a plazo fijo.  Contrato a plazo indefinido.  Contrato por faena.
Tasa de Desempleo	9.7%	7%
Tipos de Salarios	Horario flexible	Horarios flexibles.

Emocionales	Labores remotas  Tiempo para temas personales  Plan carrera  Capacitaciones  Beneficios sociales  Eventos de bienestar	Teletrabajo.  Desarrollo de la carga profesional.  Guarderías.  Espacios de distracción.  Días libres.
-------------	--	--

Nota: Autoría propia

En cuanto a la fuerza laboral femenina Chile cuenta con un 7.6 % por encima de Colombia, esto quiere decir que la participación laboral de las mujeres en Chile es más activa.

Por otro lado, la fuerza laboral masculina de los dos países no representa una diferencia representativa, ya que el porcentaje es de 3.1% a favor de Colombia. Si bien el salario mínimo en Chile representa \$1.254.491 pesos colombianos comparado con el salario mínimo en Colombia que es \$ 781.242 representado esta diferencia el nivel de vida que se tiene en Chile debido al alto costo.

A su vez la tasa de desempleo más representativa se ve reflejada en el país de Colombia con un porcentaje del 2.7% adicional a la tasa de Chile, esto debido a la falta de educación, experiencia laboral, clima laboral, retribución salarial y beneficios extralegales.

Respecto a los tipos de salarios emocionales en ambos países es manejado los mismos beneficios, los más representativos y usados son los horarios flexibles, compensatorios y teletrabajo.

### **13. Capítulo Metodología**

El método que se utilizó fue cualitativo y se realizó un estudio de revisión documental, y se emplearon técnicas de revisión literaria bajo fuentes de lectura primaria como son libros, revistas, monografías, tesis, páginas web y en fuentes secundarias se utilizaron resúmenes sobre motivación, satisfacción laboral, incentivos no monetarios, salario emocional y balance vida – trabajo, como técnica exploratoria y analítica para la recolección de información relevante sobre los procedimientos existentes, actualizados y efectivos para realizar la revisión.

La revisión literaria que se realizó lleva un orden y metodología que permitió establecer el marco teórico para realizar dicha investigación sobre el desarrollo del salario emocional en algunas organizaciones colombianas y chilenas y a partir de las mismas establecer una serie de recomendaciones que sirvan a las empresas que quieran fortalecer la calidad laboral.

#### **13.1 Herramientas metodológicas**

Se realizará una revisión de conceptos en Revistas Científicas, libros, Publicaciones de Prensa escrita desde el 2014 hasta la actualidad, en español, utilizando bases de datos nacionales e internacionales.

Se realizará una revisión bibliográfica sobre los incentivos no monetarios, salario emocional que se relacionan a la satisfacción laboral que comprende alrededor de los últimos cinco años; sin embargo, no se excluyó la bibliografía de mayor antigüedad que sustentas teorías entorno al objeto de estudio desde sus inicios.

El levantamiento de información se iniciará mediante el uso de diversas bases de datos, como: Scielo, Science Direct, Scopus, Emerac y las que facilite la institución Uniagustiniana que permitan encontrar la información actualizada y relevante acerca del tema. La búsqueda se complementará con el uso de la herramienta Google Académico. Se utilizarán palabras claves tales como: incentivos no monetarios, satisfacción laboral, salario emocional, motivación, balance vida – trabajo.

Durante el presente estudio se recopilarán entre 30 a 50 artículos de investigación. El criterio de inclusión principal fue la recolección de información sobre las teorías de salario emocional, que ha permitido describir las actividades que aplican los empresarios, los resultados que obtienen con la implementación del tipo de salarios y la interpretación objetiva de dichos efectos.

A continuación, se resalta las investigaciones de alguno de ellos:

Las teorías demuestran que la producción está ligada al sentido de pertenencia, si es aceptado, valorada su disposición de hacer su mayor esfuerzo será evidente que el empleado avanzará a un ritmo entusiasta ya que es una meta compartida, es un logro grupal y su liderazgo es potente porque el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, la comunicación asertiva, la felicidad y valores generan un alto grado de responsabilidad frente a lo asignado. (Acevedo 2016).

Revisando la literatura referente al salario emocional y el desempeño laboral como variables independientes y resaltando la información de los pocos estudios que han relacionado dichas variables, se puede concluir que, si existe una relación directa, debido a que el salario emocional se está convirtiendo en el principal motivador de los colaboradores, permitiéndoles trabajar confortablemente disminuyendo el estrés y logrando un incremento de su rentabilidad laboral. Al analizar el salario emocional, queda claro que está desarrollándose su uso a nivel mundial, convirtiéndose en uno de los componentes primordiales del clima organizacional de cualquier empresa.

Es necesario realizar una revisión de los cargos claves o críticos que tiene cada empresa para poder determinar qué tipos de incentivos son lo que se deben aplicar para lograr el objetivo de retención y así establecer un plan o un procedimiento con los criterios o condiciones según las necesidades de los empleados y la empresa. (Camacho 2017).

Se deben realizar estudios o encuestas sobre cuáles son las necesidades que tiene cada trabajador y con los resultados de esto, establecer cuáles son las actividades o estrategias que se deben utilizar para garantizar que los empleados se sientan satisfechos con beneficios que se les están otorgando, adicional se debe tener en cuenta el sector en que se desarrolla la empresa para implementar actividades que sean para el bien de toda la compañía.

## 14. Capítulo propuesta

La propuesta planteada está encaminada a crear un direccionamiento estratégico que permita a las organizaciones colombianas a ser más competentes, permanecer en el negocio y mejorar la calidad de vida de sus colaboradores, esto en el marco de comparaciones entre los estudios investigados en los países de Chile y Colombia.

Es importante llevar a cabo una sensibilización a los colaboradores y a los empleadores para dar a conocer más el concepto y los beneficios del “salario emocional” a cada uno de los sectores económicos de los países para que conozcan acerca de las ventajas de una compensación a partir del salario emocional, para que no se perciba que únicamente se busca en los colaboradores los altos niveles de producción para generar utilidad al empleador, sino que se puede generar un equilibrio importante con un clima laboral conveniente para todas las partes. Se debe tomar conciencia tanto en el empleador como en el colaborador sobre las ventajas que esto genera.

Este proyecto se fundamenta en una oferta de valor siguiendo la teoría de la Motivación Humana de Abraham Maslow, la cual referencia una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas. Se propone que las estrategias de retención definidas por las organizaciones se convierten en una serie de acciones que forman parte del sostenimiento de los diferentes procesos internos. Muy pocas empresas tienen definidas acciones encaminadas a la implementación de estrategias y menos orientadas específicamente a retener al personal.

Por esta razón las organizaciones de los países anteriormente mencionados deben liderar cambios en el entorno laboral, social y propender por el desarrollo humano, lo que les permitirá ser más competitivos en el mercado basado esto en tres grandes contextos: siendo el primero el trabajador en donde el enfoque se debe basar en el desarrollo del potencial humano, mejorar la calidad de vida del trabajador y su familia y la generación de confianza entre las partes; como segundo esta la empresa en donde se debe mejorar la dinámica laboral y organizacional, el buen nombre de la organización, las relaciones con los trabajadores, generar estabilidad laboral y fidelizar a los clientes; por último se contempla en contexto social en el cual se debe contribuir en la economía del país, la responsabilidad social y la generación de empleo.

Las organizaciones colombianas pueden implementar las siguientes estrategias, las cuales están siendo utilizadas en Chile.

Las guarderías permiten a las madres (y padres) dejar a sus hijos en un lugar en donde se le preste el mayor cuidado posible al menor logrando una mejor concentración en sus labores

generando esto menor gasto en sus egresos mensuales; adicional los espacios de distracción donde el colaborador puede estar en un ambiente diferente al laboral dentro de la misma compañía le permite bajar los niveles de estrés y a su vez generar retención del personal; los bonos otorgados a los colaboradores en las compañías chilenas por la responsabilidad de su cargo puede llegar a ser en las compañías colombianas una estrategia de motivación logrando así los objetivos de la misma; otro aspecto importante es el reconocimiento en forma de regalos a los colaboradores que tengan hijos en fechas como cumpleaños, día de niños y fiestas navideñas; por último, se presenta la estrategia del incentivo al ahorro habitacional en donde se fomenta al trabajador para que pueda adquirir su propia vivienda.

## 15. Conclusiones

Las características de la nueva fuerza laboral presentan un reto a los administradores de empresas para que puedan aprovechar el enorme potencial de una generación más interconectada, globalizada y creativa.

La satisfacción laboral, de acuerdo a la información que se obtuvo, es un elemento importante para las organizaciones y al cual se le debe dar prioridad, aún más en la época de economía cambiante que se está viviendo en la actualidad. Es vital, para la supervivencia de una organización, así como para su permanencia y florecimiento, contar con personas alineadas y satisfechas en sus roles laborales. Cada persona tiene necesidades y motivaciones particulares para trabajar y la única forma de poder satisfacerlas es saber cuáles son. Igualmente, la empresa debe estar interesada en el bienestar de sus empleados, como una estrategia para potenciar el desarrollo del personal y mejorar la productividad de la organización.

Es importante que las empresas colombianas sigan planificando y estableciendo beneficios que impacten de la mejor manera a sus empleados, generando un ambiente interesante para la organización y a su vez que esto sea un atractivo para el éxito y la prosperidad financiera a mediano y largo plazo para ambas partes. Recordando que es responsabilidad de la dirección de las empresas, garantizar la estabilidad y el bienestar a sus colaboradores, si la empresa tiene como visión lograr mantenerse en el tiempo.

Un objetivo recurrente será el de mejorar e incentivar, para lograr atraer y retener el personal necesario para la organización, sensibilizando a los empleadores para que la compensación ofrecida sea la más equitativa y justa posible, con relación a los conocimientos y experiencias al servicio de la empresa, en función al mercado laboral y las características del contexto. De igual manera, para obtener el éxito y el reconocimiento en el mercado se depende en gran parte en la manera en cómo se implementan las políticas y los procedimientos en la administración de personal aportando al logro de los objetivos y planes corporativos, para así generar un adecuado clima organizacional.

El salario emocional permite a las organizaciones disminuir la tasa de rotación de sus trabajadores debido al grado de satisfacción que se genera, las compañías que implementan salario emocional en sus trabajadores no se ven afectadas económicamente o sus costos no se elevan debido a que la retribución que el empleador recibe por parte trabajador se verá reflejada en la productividad, no siempre las retribuciones van a ser financieras.

El salario emocional es un tipo de retribución que 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 un mayor sueldo.

En la revisión bibliográfica realizada, se encontró que el salario emocional genera compromiso e incrementa la productividad, al encontrarse directamente relacionado con la motivación de los colaboradores. Es por eso que se considera que las organizaciones pueden implementar estrategias que favorezcan el sentido de pertenencia de los trabajadores con su organización, optimizando el presupuesto de la empresa, ya que existen múltiples actividades que se pueden implementar, las cuales pueden representar disminución de costos y gastos.

Muchas empresas malgastan energías, tiempo y dinero cuando mantienen el *satus quo* y considera que un salario convencional es, en sí mismo, lo suficientemente motivacional para proporcionar retribución al trabajador; estas mismas energías, tiempo y dinero pueden ser canalizadas para mejorar el clima y la cultura organizacional, propiciar el desarrollo profesional del trabajador y elevar la motivación. Pagar por encima de la media puede ser efectivo, pero también es importante potenciar los beneficios sociales; sin duda el beneficio económico y monetario es importante pero el clima organizacional y la satisfacción laboral también resultan aspectos críticos para garantizar el éxito de una empresa.

El salario emocional es un factor clave en la satisfacción del colaborador, las organizaciones no deben tener su personal inconforme debido a que esto incide en la productividad de la misma. Es importante que la organización acepte su responsabilidad con el colaborador, en principio porque esto se verá reflejado en la competitividad que pueda presentar en el mercado acompañada de calidad y un mejor ambiente laboral.



## 1. Referencias

- Acevedo, D. M. (2016). *El salario Emocional y el mejoramiento de la productividad*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/15165/1/SuarezAcevedoDamarisMagnolia2017.pdf>
- Almeda, C. (01 de Junio de 2017). *Ejemplos de salario emocional para fidelizar al talento*. Obtenido de <http://blog.talentclue.com/ejemplos-salario-emocional>
- Alpina. (2017). <http://corporativo.alpina.com.co>. Obtenido de <http://corporativo.alpina.com.co/wp-content/uploads/Informe-de-sostenibilidad-Alpina-2017-.pdf>
- Argos. (2016). [http://reporteintegrado.argos.co/pdf/Informe\\_de\\_gestion.pdf](http://reporteintegrado.argos.co/pdf/Informe_de_gestion.pdf). Obtenido de [http://reporteintegrado.argos.co/pdf/Informe\\_de\\_gestion.pdf](http://reporteintegrado.argos.co/pdf/Informe_de_gestion.pdf)
- AsexmaCapacita. (05 de Abril de 2013). *Empresas que se preocupan por el bienestar de sus empleados*. Obtenido de <http://www.asexmacapacita.cl/empresas-que-se-preocupan-por-el-bienestar-de-sus-empleados>
- Avianca. (2017). <http://www.aviancainvestors.com>. Obtenido de <http://www.aviancainvestors.com/content/dam/inversionistas/relacion-con-inversionistas/informacion-financiera/informe-anual/informe-anual-avianca-holdings-2017.pdf>
- Berrios, R. (04 de Diciembre de 2017). *Sueldo emocional cobra cada día más relevancia entre trabajadores*. Obtenido de <http://www.chiledesarrollosustentable.cl/noticias/noticia-pais/sueldo-emocional-cobra-cada-dia-mas-relevancia-entre-trabajadores/>
- C, S. (2018). *7 Beneficios que generará el salario emocional en su empresa familiar*. Obtenido de <http://mprende.co/gesti%C3%B3n/7-beneficios-que-generar%C3%A1-el-salario-emocional-en-su-empresa-familiar>
- Camacho, J. E. (2017). *Salario Emocional como Estrategia de Retención del Talento Humano*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/segun-sexo>

Capacita. (2013). <http://www.asexmacapacita.cl/empresas-que-se-preocupan-por-el-bienestar-de-sus-empleados>. <http://www.asexmacapacita.cl/empresas-que-se-preocupan-por-el-bienestar-de-sus-empleados>.

capitalhumano. (16 de 08 de 2016). <http://capitalhumano.emol.com>. Obtenido de <http://capitalhumano.emol.com/2763/tipos-de-contrato-trabajo-en-chile/>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* . Obtenido de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizacional.\\_La\\_dina\\_mica\\_en\\_las\\_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf)

Chile, B. d. (2016). <https://ww3.bancochile.cl>. Obtenido de [https://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/e7d191804079d40c835ba708f03ecad8/Reporte\\_BC\\_H\\_2016.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=e7d191804079d40c835ba708f03ecad8](https://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/e7d191804079d40c835ba708f03ecad8/Reporte_BC_H_2016.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=e7d191804079d40c835ba708f03ecad8)

Codelco. (2016). <https://www.codelco.com>. Obtenido de <https://www.codelco.com/memoria2017/site/edic/base/port/inicio.html>

codelco. (2017). Obtenido de <https://www.codelco.com/memoria2017/site/edic/base/port/inicio.html>

Collazos, A. Á. (26 de Septiembre de 2016). *La motivación y su incidencia en el desempeño del empleado de carrera. Medición e implicaciones para la administración pública colombiana*. Obtenido de <file:///C:/Users/Salas/Downloads/Dialnet-LaMotivacionYSuIncidenciaEnElDesempenoDelEmpleadoD-5969126.pdf>

Comercio, E. (23 de Agosto de 2007). *El salario emocional*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/blog/empresariodetuempleo/2007/08/el-salario-emocional>

Comercio, E. (23 de Agosto de 2007). *El salario emocional*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/blog/empresariodetuempleo/2007/08/el-salario-emocional>

ComunidadEmpresas. (Mayo de 2015). *que es el salario emocional*. Obtenido de <https://ce.entel.cl/articulos/que-es-el-salario-emocional-pymes/>

- Consultoria, S. (03 de Enero de 2015). *7 Beneficios que generará el salario emocional en su empresa familiar*. Obtenido de <http://mprende.co/gesti%C3%B3n/7-beneficios-que-generar%C3%A1-el-salario-emocional-en-su-empresa-familiar>
- Cooperativa.cl. (01 de Enero de 2018). *Este lunes aumenro el salario minimo en chile*. Obtenido de <https://www.cooperativa.cl/noticias/economia/sueldo-minimo/este-lunes-aumento-el-salario-minimo-en-chile/2018-01-01/101950.html>
- Copec. (2016). <http://www.empresascopec.cl>. Obtenido de <http://www.empresascopec.cl/wp-content/uploads/2017/10/Reporte-de-Sostenibilidad-2016.pdf>
- Covarrubias, A. K. (09 de Diciembre de 2016). *Por qué el salario emocional es el más importante para los millennial*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/286330>
- Cuesta, j. L. (2017). *Informe de Gestion*. Obtenido de [https://www.epm.com.co/site/Portals/0/documentos/Informe\\_de\\_gestion\\_rendicion-publica.pdf?ver=2018-04-26-104029-673](https://www.epm.com.co/site/Portals/0/documentos/Informe_de_gestion_rendicion-publica.pdf?ver=2018-04-26-104029-673)
- DANE. (2018). <https://www.dane.gov.co>. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-informal-y-seguridad-social>
- DANE. (2018b). *Mercado Laboral Hombre*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/segun-sexo>
- DANE. (2018c). *Mercado Laboral Mujer*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/segun-sexo>
- DANE. (2018d). *Tasa Desempleo*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- DANE. (2018e). *Empleo informal y seguridad social*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-informal-y-seguridad-social>

DANE. (2018f). *Informalidad*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-informal-y-seguridad-social>

DANE. (2018g). *Informalidad Mayor y Menor*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-informal-y-seguridad-social>

DANE. (2018h). *Formalidad*. Obtenido de y áreas metropolitanas fue de 46,8% para el trimestre móvil junio- agosto de 2018 y para el total de la 23 ciudades y áreas metropolitanas fue de 48,0%

Ecopetrol. (2017). <https://docecopetrol.azureedge.net/doc/Reporte-Sostenibilidad-2017.pdf>. Obtenido de <https://docecopetrol.azureedge.net/doc/Reporte-Sostenibilidad-2017.pdf>

Eltiempo. (04 de julio de 2012). <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/DR-53717>. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/DR-53717>

encolombia. (2014). *Geografía Colombiana*. Obtenido de <https://encolombia.com/educacion-cultura/geografia/situacion-geografica-colombiana/>

English, J. (s.f.). *Definición salario emocional*. Obtenido de <http://diario.latercera.com/edicionimpresa/salario-emocional-una-formula-que-crece-en-chile-para-reducir-la-rotacion-y-atraer-talento/>

englobally. (24 de 6 de 2018). <https://englobally.cl>. Obtenido de <https://englobally.cl/englobally-payroll-seguridad-social-en-chile/>

entel. (2016). <http://entel.cl>. Obtenido de <http://entel.cl/libros/memoria-anual-2016-reporte-sustentabilidad/files/assets/common/downloads/publication.pdf>

Epm. (2017). [https://www.epm.com.co/site/Portals/0/documentos/Informe\\_de\\_gestion\\_rendicion-publica.pdf?ver=2018-04-26-104029-673](https://www.epm.com.co/site/Portals/0/documentos/Informe_de_gestion_rendicion-publica.pdf?ver=2018-04-26-104029-673). Obtenido de [https://www.epm.com.co/site/Portals/0/documentos/Informe\\_de\\_gestion\\_rendicion-publica.pdf?ver=2018-04-26-104029-673](https://www.epm.com.co/site/Portals/0/documentos/Informe_de_gestion_rendicion-publica.pdf?ver=2018-04-26-104029-673)

Espectador, E. (18 de Mayo de 2018). *Salario emocional, modelo de compensación que está en auge en el país*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/economia/salario-emocional-modelo-de-compensacion-que-esta-en-auge-en-el-pais-articulo-788831>

exchange, G. (2018b). *Moneda Chilena*. Obtenido de <https://www.globalexchange.es/monedas-del-mundo/peso-chileno>

Falabella. (2013). <https://www.falabella.com>. Obtenido de [https://www.falabella.com/static/staticContent/content/minisitios/rse/contenidoDescargable/REPORTE\\_OFICIAL\\_baja.pdf](https://www.falabella.com/static/staticContent/content/minisitios/rse/contenidoDescargable/REPORTE_OFICIAL_baja.pdf)

Fedesarrollo. (Julio de 2017). *Informe Mensual del Mercado Laboral*. Obtenido de <https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/7.IML-Julio-2017-Web.pdf>

Geimi Daza Villar Juan David Torres Aponte. (2015). *Salario emocional como estrategia para la perdurabilidad en los colaboradores de*. Obtenido de [http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17838/11091325\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17838/11091325_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Gomez, C. (Abril de 2011). *El Salario Emocional* . Obtenido de <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/291/BI47.pdf?sequence=6>

Gomez, C. (Abril de 2011). *El Salario Emocional Aspectos*. Obtenido de <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/291/BI47.pdf?sequence=6>

Gomez, C. (Abril de 2011). *El salario Emocional Remuneracion Total*. Obtenido de <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/291/BI47.pdf?sequence=6>

Gomez, C. (Abril de 2011). *El Salario Emocional Retribuciones*. Obtenido de <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/291/BI47.pdf?sequence=6>

Granados, I. (10 de Septiembre de 2011). *Calidad de vida laboral: Historia, Dimensiones y Beneficios*.

Obtenido de Revista de Investigación en Psicología:

<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/2109/1827>

Gruptonutresa. (2017). <https://informe2017.gruptonutresa.com>. Obtenido de

<https://informe2017.gruptonutresa.com/gestionar-cadena-de-valor/desarrollo-de-nuestra-gente/>

Guerra, P. y. (2015). *Impacto del salario emocional en la calidad de vida de los colaboradores y su influencia en el servicio hacia el cliente externo muestra: Olade y países miembros de la región Latinoamérica y del Caribe*. Obtenido de

<http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/9900?show=full>

JOBS, G. (12 de 02 de 2018). <http://www.globaljobs.cl/?p=2040>. Obtenido de

<http://www.globaljobs.cl/?p=2040>

Lasso, J. M. (2014). *SALARIO EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA DE EQUILIBRIO VIDA TRABAJO*.

Obtenido de

[http://legal.legis.com.co/document?obra=rlaboral&document=rlaboral\\_f3cf001a00a7022ee0430a010151022e](http://legal.legis.com.co/document?obra=rlaboral&document=rlaboral_f3cf001a00a7022ee0430a010151022e)

Latam. (2016). <https://www.latam.com>. Obtenido de <https://www.latam.com/content/dam/LATAM/latam-marca-unica/footer/sostenibilidad/LATAM-Reporte-de-Sostenibilidad-2016.pdf>

Líder, R. P. (16 de Mayo de 2018). *Salario Emocional Modelo de Compensacion*. Obtenido de

<https://www.elespectador.com/economia/salario-emocional-modelo-de-compensacion-que-esta-en-auge-en-el-pais-articulo-788831>

MACRO, D. (2018). Obtenido de <https://www.datosmacro.com/pib/chile>

Macro, D. (Junio de 2018). *PIB Colombia*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/pib/colombia>

Malo, M. C. (18 de Julio de 2016). *Cual es el salario emocional que su empresa le ofrece*. Obtenido de

<https://www.portafolio.co/mis-finanzas/conozca-que-es-el-salario-emocional-en-las-empresas-498913>

mercoTALENTO. (2018). Obtenido de <http://www.merco.info/co/ranking-merco-talento?edicion=2018>

MinTrabajo. (Junio de 2007). *Codigo Sustantivo de Trabajo*. Obtenido de <http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/leyes-y-decretos-ley/codigo-sustantivo-del-trabajo>

MinTrabajo. (Junio de 2007). *Codigo Sustantivo de Trabajo Art 127*. Obtenido de <http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/leyes-y-decretos-ley/codigo-sustantivo-del-trabajo>

MinTrabajo. (Junio de 2007). *Codigo Sustantivo de Trabajo Art 128*. Obtenido de <http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/leyes-y-decretos-ley/codigo-sustantivo-del-trabajo>

Montes, C. (16 de Febrero de 2018). *LT Latercera*. Obtenido de <https://www.latercera.com/tendencias/noticia/73-los-trabajadores-chilenos-esta-satisfecho-empleador/69621/>

Mota, J., & Fusco, T. (2016). *Reporte de Sostenibilidad Latam*. Obtenido de <https://www.latam.com/content/dam/LATAM/latam-marca-unica/footer/sostenibilidad/LATAM-Reporte-de-Sostenibilidad-2016.pdf>

Nadal, R. (2016). *y ahora quien podra ayudarnos*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/analisis-situacion-economica-colombia-496149>

Nadal, R. (2016). *Y ahora quien podra ayudarnos*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/analisis-situacion-economica-colombia-496149>

Néstle. (2017). [https://www.nestle.com.bo/es/media/documents/the\\_world\\_nestle\\_esp.pdf](https://www.nestle.com.bo/es/media/documents/the_world_nestle_esp.pdf). Obtenido de [https://www.nestle.com.bo/es/media/documents/the\\_world\\_nestle\\_esp.pdf](https://www.nestle.com.bo/es/media/documents/the_world_nestle_esp.pdf)

Nieto, M. (05 de Octubre de 2016). *Estrategias de Compensación Total 2017*. Obtenido de [http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/E/estrategias\\_compensacion\\_total/estrategias\\_compensacion\\_total.asp](http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/E/estrategias_compensacion_total/estrategias_compensacion_total.asp)

- Oliver, R. (21 de Agosto de 2016). *Espacios de trabajo que motivan*. Obtenido de [https://elpais.com/economia/2016/08/18/actualidad/1471511895\\_587125.html](https://elpais.com/economia/2016/08/18/actualidad/1471511895_587125.html)
- Ortega, T. O. (Julio de 2013). *Incentivos no monetarios y su influencia en la motivacion para el desempeño laboral*. Obtenido de <http://passthrough.fw-notify.net/download/210618/http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Dominguez-Tito.pdf>
- Partners, A. (2017). *Bci Memoria Integrada*. Obtenido de [https://bci.modyocdn.com/uploads/5236d75e-bdbf-44a3-a62d-c219fac441d5/original/Memoria\\_BCI\\_2017\\_FINAL\\_Portada.pdf](https://bci.modyocdn.com/uploads/5236d75e-bdbf-44a3-a62d-c219fac441d5/original/Memoria_BCI_2017_FINAL_Portada.pdf)
- Patria, L. (17 de Abril de 2017). *Salarios emocionales, beneficios de doble vía*. Obtenido de <http://www.lapatria.com/negocios/salarios-emocionales-beneficios-de-doble-189719>
- Perez, R. L. (21 de Marzo de 2017). *Colombianos: 8 de cada 10 son felices con su trabajo*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/empleo/ocho-de-cada-diez-colombianos-son-felices-con-su-trabajo-504324>
- Pinto, E. F. (2017). *Informe de Sostenibilidad*. Obtenido de [https://www.alpina.com/Portals/\\_default/Sostenibilidad/Informes-sostenibilidad/Informe-de-sostenibilidad-Alpina-2017.pdf](https://www.alpina.com/Portals/_default/Sostenibilidad/Informes-sostenibilidad/Informe-de-sostenibilidad-Alpina-2017.pdf)
- Portafolio. (25 de Marzo de 2011). *El salario emocional no engorda la billetera, pero reduce el estrés y mejora la productividad*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/salario-emocional-engorda-billetera-reduce-estres-mejora-productividad-120756>
- Portafolio. (2012). <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/talento-humano-eje-bancolombia-95372>. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/talento-humano-eje-bancolombia-95372>
- Portafolio. (06 de Mayo de 2016). *Economía*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/analisis-situacion-economica-colombia-496149>



- Profesorenlinea. (2018a). *Economía Chile*. Obtenido de [http://www.profesorenlinea.cl/Economia/Unidad\\_404\\_1M.htm](http://www.profesorenlinea.cl/Economia/Unidad_404_1M.htm)
- Profesorenlinea. (2018b). *Geografía Chile*. Obtenido de <http://www.profesorenlinea.cl/Chilegeografia/GeografiaChile.htm>
- Rincon, H. (2017). *Informe Anual* . Obtenido de <http://www.aviancainvestors.com/content/dam/inversionistas/relacion-con-inversionistas/informacion-financiera/informe-anual/informe-anual-avianca-holdings-2017.pdf>
- Rojas, G. A. (2016). *Informe de Gestión*. Obtenido de <https://www.sura.com/Informe-2016/Informe-gestion-2016-ejecutivo.pdf>
- Ruelas, J. L. (2017). *Trabajo de investigación: salario emocional y su relacion con el rendimiento labral*. Obtenido de [http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15473/2/TER%C3%81N\\_RUELAS\\_JUA\\_TRA.pdf](http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15473/2/TER%C3%81N_RUELAS_JUA_TRA.pdf)
- Santander. (2018a). *Sector Económico Colombia*. (E. E. SA, Editor) Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/colombia/economia>
- Santander. (2018b). *Indicadores Crecimiento Chile*. (E. E. SA, Editor) Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/politica-y-economia>
- Santander. (2018c). *Sectores Económicos Chile*. (E. E. SA, Editor) Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/presentacion-general>
- Santander. (2018d). *Economía Chile*. (E. E. SA, Editor) Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/politica-y-economia>
- Santander. (2048). Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/politica-y-economia>
- School, O. B. (2016). *Tipos de salario: características y ventajas de cada uno*. Obtenido de

<https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/recursos-humanos/tipos-de-salario-caracteristicas-y-ventajas-de-cada-uno>

Senado. (05 de Agosto de 2010). *Proyecto de Ley 70*. Obtenido de <https://app.vlex.com/#vid/451471734>

Suarez, A., Gonzalez, A., & Londoño, P. J. (2017). *Reporte Integrado de Gestion Sostenible*. Obtenido de <https://docecopetrol.azureedge.net/doc/Reporte-Sostenibilidad-2017.pdf>

Suárez, A., González, A., Londoño, G., & Pacavita, J. (2017). *Reporte Integrado de Gestion Sostenible*. Obtenido de <https://docecopetrol.azureedge.net/doc/Reporte-Sostenibilidad-2017.pdf>

Sura. (2016). Obtenido de <https://www.sura.com/Informe-2016/Informe-gestion-2016-ejecutivo.pdf>

Teletrabajo. (08 de Octubre de 2018). *Marco Juridico Colombia*. Obtenido de <http://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8098.html>

Teletrabajo. (08 de Octubre de 2018). *Marco Juridico Decreto 884-2012*. Obtenido de <http://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8098.html>

*Teoria de motivacion maslow y su piramide*. (24 de Septiembre de 2013). Obtenido de <https://omicron.elespanol.com/2013/09/una-teoria-de-la-motivacion-maslow-y-su-piramide/>

*Tipos de salario: características y ventajas de cada uno*. (2016). Obtenido de <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/recursos-humanos/tipos-de-salario-caracteristicas-y-ventajas-de-cada-uno>

TRABAJO, M. D. (24 de 8 de 2018). <http://www.mintrabajo.gov.co>. Obtenido de <http://www.mintrabajo.gov.co/empleo-y-pensiones/empleo/subdireccion-de-formalizacion-y-proteccion-del-empleo/formalizacion-laboral/cotizacion-a-la-seguridad-social-aportes>

Varela, R. (2006). *Administracion de la compensacion sueldos, salarios y prestaciones*. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=CWa29phFNtwC&printsec=frontcover&dq=Administraci%C3%B3n+de+la+compensaci%C3%B3n+sueldos,+salarios+y+prestaciones&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwihtr->

5kYzeAhUlx1kKHYusA5UQ6AEINDAC#v=onepage&q=Administraci%C3%B3n%20de%20la%20comp

Verónica Bonilla Gómez y Angela Patricia Bolívar Gómez. (28 de Noviembre de 2011). *Retención cliente interno salario emocional industria creativa*. Obtenido de <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/356/TEM00203.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

*Viña Concha y Toro*. (2017). Obtenido de <https://conchaytoro.com/wp-content/uploads/2017/07/Reporte-de-Sustentabilidad-2016-Vi%C3%B1a-Concha-y-Toro.pdf>

Yepes, C. R. (04 de Julio de 2012). *Talento humano el eje de Bancolombia*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/talento-humano-eje-bancolombia-95372>