

**EL SALARIO EMOCIONAL, UNA ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR LA  
RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR ASEGURADOR**

**ROCIO DEL PILAR GUZMÁN LOVERA  
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**Director  
ANGELA MARIA CHACON RUIZ**

**Trabajo investigativo como requisito para optar al título de  
Especialista En Alta Gerencia**



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ, D.C., COLOMBIA  
2018**

## **Contenido**

Introducción	5
Objetivos de la Investigación	7
Objetivo General	7
Objetivos Específicos	7
Marco Teórico	8
Conclusiones	19
Referencias Bibliográficas	21

## **El salario emocional, una estrategia para incrementar la retención del talento humano en el sector asegurador**

### **Resumen**

La fidelización y retención de talento humano se han convertido en una de las actividades más relevantes para las organizaciones. En un ambiente tan competitivo como el actual, se han establecido estrategias que permiten no solo una generación de pertenencia frente a los valores de una organización, sino también un compromiso en el mediano y largo plazo.

El salario emocional, definido como una compensación laboral más allá del ámbito económico, ha surgido como estrategia de gestión de talento humano al interior de las organizaciones que buscan una mejora en sus indicadores de rotación y permanencia laboral.

Este documento presenta una revisión documental sobre el salario emocional, abarcando su definición, componentes y características; enfocada en la identificación de planes que permitan una mejora en los índices de retención laboral en los cargos auxiliares en las compañías aseguradoras colombianas; que concluye la necesidad de implementar estrategias de tipo intrínseco en estas organizaciones, es decir, las encaminadas en la mejora del clima organizacional y la gestión del talento humano.

**Palabras Clave:** Permanencia Laboral, Rotación Laboral, Salario Emocional, Talento Humano, Flexibilidad Laboral.

### **Abstract**

The loyalty and retention of human talent have become one of the most relevant activities for organizations. Nowadays, many strategies have been established to allow not only a generation of belonging to the values of an organization, but also a commitment in the medium and long term.

Emotional salaries, defined as work compensations beyond the economic sphere, have emerged as a great strategy for the management of human talent within organizations that seek improvement in their turnover and work permanence indicators.

This document presents a documentary review about emotional salary, covering its definition, components and characteristics; focused on the identification of plans that allow an improvement in the retention rates in the auxiliary positions in Colombian insurance companies. It concludes the need of implement intrinsic strategies in these organizations, in other words, those aimed at improving the organizational climate and the management of human resources.

**Keywords:** Work Permanence, Staff Turnover, Emotional Salary, Human Resources, Work Flexibility.

## Introducción

Dentro de los procesos tradicionales de selección y ocupación de cargos, existe una tendencia universal de valorar las vacantes únicamente mediante la remuneración económica, dejando de lado factores relevantes como las posibilidades de crecimiento y desarrollo a nivel interno. Las tendencias actuales, empiezan a comprobar que la motivación del trabajador comprende un conjunto de variables que deben ser tratadas, esto en la búsqueda de la construcción de un ambiente laboral propicio para la innovación y el desarrollo.

“A comienzos del siglo XX se pensó que los empleados se movilizaban principalmente por el dinero, derivando en la creencia de que era éste lo que motivaba a los sujetos de forma directa, es decir, entre más dinero, mayor motivación” (Rocco, 2009, p.22). Sin embargo, en lugares de trabajo en los que se ofrecen remuneraciones acordes con las expectativas del empleado y se instaure cierto nivel de independencia financiera por parte de este, se establecen ciertas inconformidades en lo referente a necesidades que van más allá de lo económico.

Muñoz (2011), define el salario emocional como “aquella variable retributiva compuesta por conceptos no económicos, destinados a satisfacer necesidades de tipo personal, familiar y profesional del empleado, con el objetivo de mejorar de forma global la calidad de vida del mismo y su entorno” (p.3), resaltando por primera vez las necesidades del trabajador como elemento de compensación.

La necesidad de crecimiento a nivel profesional y personal es la principal razón de muchos profesionales a la hora de decidir un cambio de empleo, por lo que es necesaria una constante verificación de los niveles de bienestar del empleado, así como una continua implementación de estrategias que garanticen su permanencia y compromiso con la organización.

Los requerimientos actuales del mercado, así como una creciente oferta de profesionales, hacen necesaria la creación de ambientes adecuados dentro de las organizaciones, destinadas a satisfacer las necesidades de sus colaboradores como parte del objetivo principal del cumplimiento de su marco estratégico y sus metas corporativas, ya que “en éste mercado cambiante y con óptimas posibilidades de mejoras para el trabajador, la única posibilidad que tienen las organizaciones es crear estructuras de compensación altamente diferenciadoras, que la competencia no podría copiar fácilmente” (Arias et al, 2008, p.4).

Los índices de rotación laboral se encuentran relacionados en parte con la calidad y cantidad de las prestaciones ofrecidas a los colaboradores en cualquier área, especialmente de índole no monetaria (Ibarra & Gonzales, 2010), siendo estos últimos elementos que contribuyen a la fidelización del empleado. Debido a esto algunas organizaciones, especialmente las grandes empresas, han establecido este sistema como una forma de atracción y permanencia de recurso humano, resaltando su importancia dentro de la consecución de sus objetivos organizacionales. Sin embargo, en Colombia esta práctica se realiza de forma incipiente, orientada especialmente en trabajadores de cargos ejecutivos y de amplia trayectoria profesional. (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2010)

La rotación de personal es uno de los factores que más afectan a las pequeñas y medianas empresas en el mediano y largo plazo, encontrando una tendencia notoria en los cargos auxiliares de las empresas del sector asegurador colombiano. Las constantes actividades de reclutamiento y selección consumen no solamente recursos, sino que también afectan el rendimiento de la organización al encontrar conflictos en el ajuste del colaborador a la cultura organizacional.

“Existe un alto índice de rotación de personal, mayormente en cargos operativos, restaurantes, call centers, cargos donde se contratan personas jóvenes y sin experiencia, y en vendedores” (Gestión Humana, 2018). Es importante destacar la tendencia de rotación en cargos cuyos perfiles no requieren de altos niveles de formación académica o experiencia laboral.

Este documento presenta una revisión documental y análisis de las actividades de VPE (Valor Percibido por el Empleado), realizadas en el sector asegurador colombiano para garantizar la permanencia a largo plazo de sus colaboradores, enfocado específicamente en los cargos auxiliares con altos índices de rotación laboral de las empresas aseguradoras del país, con el fin de establecer las características óptimas dentro del proceso de gestión de recurso humano que garanticen permanencia dentro de los mismos en el mediano y largo plazo.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Identificar los elementos del salario emocional que retienen el talento humano en los cargos auxiliares del sector asegurador colombiano.

### **Objetivos Específicos**

Conceptualizar el salario emocional como estrategia, estableciendo sus características, clases y componentes.

Tipificar los elementos principales del salario emocional en las compañías aseguradoras de acuerdo con la conceptualización previa.

Clasificar los elementos del salario emocional que se ajustan al sector asegurador colombiano en cargos auxiliares.

## Marco Teórico

### Salario Emocional

Dentro de las políticas actuales de talento humano existen elementos que han permitido el posicionamiento de ciertas organizaciones como “Las Mejores Empresas para Trabajar” (Great Place to Work, 2018), a partir de rankings de evaluación, realizados por empleados, que permiten evaluar las condiciones que se ofrecen dentro y fuera del entorno laboral.

Estas evaluaciones permiten una revisión detallada de las condiciones de trabajo del talento humano al interior de las organizaciones, siendo la retribución económica uno dentro de una gran cantidad de factores que se han convertido en referentes para de los empleados como ideales para la realización de las actividades inherentes a su cargo. Las oportunidades de crecimiento, oportunidades de carrera, accesibilidad y flexibilidad de horarios, posibilidades de formación y otro número de elementos constituyen lo que se conoce actualmente como salario emocional, es decir, los estímulos no monetarios que se ofrecen al trabajador como herramientas de fidelización laboral con el fin de satisfacer sus necesidades más allá del dinero.

La construcción de propuestas enfocadas en la mejora de las condiciones laborales de los colaboradores se encuentra fundamentada en estudios realizados en contextos típicos de trabajo. En Colombia, específicamente, un estudio conducido por Nader, Bernate & Santa- Bárbara (2014), establece como conclusión principal que “para lograr que una organización sea saludable, la organización subjetiva (la percepción que los integrantes poseen) y la organización objetiva (el medio ambiente laboral) deben estar en sintonía pues, de otra manera, el trabajo se vuelve insatisfactorio e insalubre” (p.7).

Dentro de las condiciones aceptadas implícitamente en un contrato, y que se aceptan a la hora de tomar un empleo, existen dos particularmente significativas para el colaborador, (Restrepo, 2014):

La medida en que se compaginen las expectativas del individuo en relación con lo que la organización le puede dar y lo que él le puede dar a la organización. La naturaleza de lo que realmente se intercambia: dinero a cambio de tiempo laboral extra, satisfacción de necesidades sociales y de seguridad a cambio de más trabajo y lealtad (p.29).



Bajo esta óptica, puede establecerse que los elementos más importantes dentro de las motivaciones del colaborador no se encuentran relacionados de forma alguna con compensaciones económicas, de modo que diversos autores ofrecen sus aproximaciones a la temática.

Montalvo (2018), define el salario emocional como “los beneficios intangibles que entrega la empresa a sus colaboradores como refuerzo a la remuneración económica, implementado con el objetivo de complementar el sueldo tradicional a través de compensaciones no económicas, y generar fidelidad y compromiso hacia la organización” (p.27). Se establece entonces, la implicación de varios tipos de satisfacción en el entorno laboral.

Burgos, Molestina & Castro (2017), lo definen como “una opción retributiva en que el trabajador configura la composición de su retribución anual escogiendo entre una lista de opciones tanto monetarias como no monetarias de manera que los servicios y beneficios que reciba se ajusten a sus necesidades personales” (p.5). En este caso, la característica principal del salario emocional es la capacidad del colaborador para elegir de acuerdo con sus requerimientos particulares, resaltando la flexibilidad como eje del mismo.

Finalmente, Melo, Prieto & Tarazona, (2018), ofrecen una aproximación al concepto de salario emocional, definiéndolo como “todas aquellas razones no monetarias por las que la gente trabaja contenta, lo cual es un elemento clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos” (p.23). Si bien la definición es un poco subjetiva, indica condicionamiento del desempeño a las condiciones del empleo en cuestión. En esta misma aproximación, establecen que es necesario ofrecer “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, de crecer, desarrollarse y ser cada vez más leales”. (p.24), es decir, ofrecer un ambiente propicio para el crecimiento personal.

### **Clases de Salario Emocional**

González, (2010), identifica cuatro tipos de retribución diferentes a la económica que pueden ser clasificadas como salario emocional:

- **Retribución estándar:** engloba todas las áreas que forman parte del paquete retributivo más allá del salario bruto. Se trata de las retribuciones variables o particulares que

ofrecen algunas compañías en situaciones concretas como nacimientos, matrimonios, etc. con ciertos beneficios fiscales.

- **Retribuciones por beneficios sociales:** suponen un claro beneficio directo para la plantilla y conllevan un coste directo o indirecto para la organización. Son muy habituales los beneficios relacionados con la salud, los seguros o pólizas, los apoyos en la educación de los hijos o la formación de los empleados.
- **Retribuciones de conciliación:** Habitualmente se utilizan como “incremento salarial”, aunque pertenezcan a la cuenta de resultados emocional. Dentro de éstos se encuentran las ventajas que ofrece la compañía al empleado para conciliar la vida profesional con el cuidado de los hijos o de las personas dependientes. La flexibilidad en horarios, las jornadas reducidas o el teletrabajo son los más relevantes en este apartado.
- **Retribución emocional:** donde recaen los beneficios que las empresas ponen a disposición de sus trabajadores y que, aunque en muchos casos, son difíciles de cuantificar pero que implican un alto impacto en el valor del salario emocional. Entre ellos podemos identificar: la motivación, el ambiente trabajo o relación con los jefes, o elementos más tangibles como el transporte gratuito, el gimnasio, las guarderías o el parking.

Una aproximación enfocada en la psicología del individuo y el salario emocional es la ofrecida por Nicolás (2011), quien basa su concepto en la pirámide de Maslow. “De menor a mayor nivel en la jerarquía, Maslow clasifica las necesidades en cinco niveles: necesidades fisiológicas, necesidad de seguridad, necesidades sociales o de pertenencia, necesidad de estima o reconocimiento y necesidad de autorrealización” (p.1). De acuerdo con esta conceptualización, Nicolás establece que “el salario económico tan sólo nos permite alcanzar los dos primeros niveles de la pirámide de Maslow, ya que con él sólo podemos satisfacer las necesidades fisiológicas y las de seguridad” (p.2)

En un análisis más extenso, se establece que durante el inicio profesional se otorga una relevancia significativa al salario económico, considerado en este marco temporal como el elemento principal de satisfacción de esas dos escalas. Una vez se ha construido cierta concepción sobre los límites del dinero, se empieza a abrir campo a nuevas necesidades personales. Como resultado, Nicolás concluye que:

El salario económico es tan solo una de los requisitos necesarios para que una persona trabaje en una empresa. Convirtiéndose el salario emocional en aquella condición que motiva a la persona a implicarse y comprometerse con el proyecto de la empresa, ya que el dinero no es suficiente para levantarse por la mañana e ir al trabajo (p.2).

Es necesario aclarar, sin embargo, que el VPE o Salario Emocional, varía en función de los objetivos de la empresa. Arias, Portilla & Castaño (2008), afirman que un plan de recompensa “es dinámico y va cambiando no solamente la organización en sus productos o servicios, sino también en su forma de trabajar, es allí, entonces en donde la compensación total debe estar alineada a la estrategia de la dirección general” (p.4). Los objetivos de la organización, al igual que su talento humano son versátiles y deben adaptarse al cambio, de modo que los requerimientos de cada uno de ellos se ajustan en función con las necesidades de la empresa y el entorno.

### **Componentes del Salario Emocional**

La diversidad de alternativas que contempla el VPE hace posible que no solamente las grandes empresas puedan ofrecer prestaciones no monetarias a sus colaboradores. El establecimiento de horarios flexibles, por ejemplo, es una alternativa viable, entendido como la posibilidad de brindar espacios al trabajador para su formación, esparcimiento o descanso.

Existen dos componentes clave dentro de los salarios emocionales. Los intrínsecos, percibidos por el colaborador de forma subjetiva, y los extrínsecos, percibidos de manera objetiva y que representan un costo directo para la organización (Montalvo, 2018, p.28). Es por ello que existen divergencias bastante notorias entre los factores que empleado y empleador consideran importantes dentro del lugar de trabajo, como se muestra en la tabla 1. Es necesario entonces, desde cualquier perspectiva, involucrar al talento humano en la construcción de su entorno y condiciones de trabajo, de modo que se garantice no solo su permanencia sino un desempeño constante a lo largo del tiempo.

Tabla 1. Componentes Intrínsecos y Extrínsecos del Salario Emocional

Ranking Empleados	Ranking empleadores	Factores de Retención en la Empresa	
4	1	Calidad de la relación con el supervisor o el gerente	Intrínsecos
5	2	Habilidad para equilibrar el trabajo y la vida personal	
19	3	Cantidad de trabajo "con sentido", sentimiento de marcar la diferencia	
20	4	Grado de colocación de los compañeros	
21	5	Grado de confianza en el lugar de trabajo	
15	8	Entendimiento claro de los objetivos del trabajo	
8	10	Otros	
7	12	Grado de retos en el trabajo	
18	13	Autonomía, libertad de "trabajo directo"	
9	17	Cuan alienadas estan las metas y estilo individuales con la organización	
2	6	Calidad del paquete de compensación	Extrínsecos
1	7	Oportunidades de crecimiento y avance	
11	9	Conexión entre el salario y contribución individual	
16	11	Respuesta de la compañía hacia necesidades/peticiones	
6	14	Nivel de reconocimiento por el trabajo dado	
14	15	Calidad de visión y estrategia desde el nivel gerencial senior	
12	16	Habilidad de la empresa para elegir a los mejores empleados	
3	18	Cantidad de estrés en el trabajo	

Fuente: Serna (2009) p.33. Elaborado por: Guzmán (2018)

Bonilla y Bolívar (2011), establecen tres factores principales derivados de la implementación del salario emocional

- Empresa: En lo referente a optimización de gastos relacionados con capacitación, incremento de la productividad y disminución de la pérdida de know-how
- Empleado: Referido a mejoras en la formación, comunicación, reconocimiento, sentido de pertenencia, diversificación de funciones, mejor calidad de vida y un mayor compromiso.
- Sociedad: Entendido como la generación de un entorno más competitivo y humano (citados en Carrillo, 2016)

El incremento de los índices de productividad de una organización se encuentra ligada con los niveles de satisfacción dentro de la misma (Domínguez, 2008), por lo que es necesaria la aplicación de incentivos que determinen en el colaborador el deseo de participación y compromiso constante.

Arias, Portilla & Castaño (2008), establecen una constante búsqueda de la remuneración del individuo, desde los postulados de Maslow, donde se establecía “una jerarquía de necesidades básicas (personales, sociales y vitales); con las cuales el individuo se sentía satisfecho” (p.2),

hasta la Teoría de Herzberg quien establece que “todas las actividades de una organización son aspectos motivacionales (fuentes de satisfacción) e higiénicos (fuentes de insatisfacción)” (p.3). La satisfacción y la motivación serán entonces en mayor o menor medida factores a evaluar en la construcción de las condiciones ideales del colaborador.

### **Satisfacción Laboral**

La permanencia laboral de un colaborador viene definida por un gran número de variables, que se encuentran enmarcadas tanto por condiciones directamente relacionadas por la empresa, como por elementos externos a ella, ligada, sin embargo, con los niveles de satisfacción laboral. Frías (2014), ofrece una aproximación al concepto de satisfacción laboral, definiéndola como “un agradable estado emocional resultante de la evaluación o experiencia de un trabajo, estando fuertemente relacionada con la satisfacción en la vida, siendo la satisfacción laboral un fuerte predictor de esta última” (p.17).

La rotación de personal es uno de los factores que más afectan a las pequeñas y medianas empresas en el mediano y largo plazo, encontrando una tendencia notoria en los cargos auxiliares de las empresas del sector asegurador colombiano. Las constantes actividades de reclutamiento y selección consumen no solamente recursos, sino que también afectan el rendimiento de la organización al encontrar conflictos en el ajuste del colaborador a la cultura organizacional.

El sector asegurador colombiano presenta índices de rotación de personal que requieren de atención, especialmente en los cargos auxiliares. “Los costos del proceso de reemplazar a un trabajador profesional pueden significar a la empresa hasta el 150% del salario anual; para cargos que no requieren estudios profesionales, el costo es de alrededor del 40% del salario anual. (Portafolio, 2017, párr.2). Estos consolidados se obtuvieron al totalizar costos de entrevistas, contratación, capacitación, reducción de productividad y otros.

Hackman y Oldman (1976) (citados en Frías, 2014), establecen variables relacionadas con la satisfacción laboral, donde plantean “un modelo sobre las características del trabajo en el que describen la relación existente entre estas y las respuestas individuales en el trabajo, definidas en cinco dimensiones: Variedad, Identificación con el desafío, Significado del desafío, Autonomía y Retroalimentación” (p.18).

La variedad hace referencia a la gama de actividades y el nivel de competencia requerido para la realización del trabajo, la identificación con el desafío se refiere al nivel de compromiso del colaborador con su trabajo. El significado del desafío, por otra parte, hace referencia al impacto que el trabajo tiene en otros y en la persona en si misma; la autonomía es el nivel de libertad que tiene el colaborador para el ejercicio de sus funciones. Finalmente, la retroalimentación es el nivel de apoyo, evaluación y compromiso que tiene el jefe inmediato sobre el desempeño y labores del colaborador. (Frías, 2014)

Caracterizadas estas dimensiones, Hackman y Oldman establecen que los niveles de presencia o ausencia de las mismas derivan en tres estados psicológicos en el trabajador, (p.19)

- El significado del trabajo, *lo que significa este trabajo para la persona*
- La responsabilidad por los resultados, *el nivel de pertenencia de la persona hacia su cargo y sus objetivos*
- El conocimiento sobre los resultados, *saber su nivel de desempeño en su rol*

La presencia o ausencia de estas dimensiones resulta determinante para el trabajador, ya que su motivación, deseo de crecimiento, superación y compromiso con la empresa son derivados de ellas. En la medida en la que no se cumplan, el empleado será más proclive a buscar un nuevo trabajo que llene sus expectativas.

Las estrategias de retención y fidelización de personal son algunas de las herramientas con las que los empleadores cuentan a la hora de establecer sus cronogramas en un horizonte temporal intermedio, por lo que es necesario definir el alcance y recursos de las mismas en búsqueda de una permanencia y compromiso garantizados por parte de los trabajadores.

Hermosilla, Amutio, Costa & Páez (2016), establecen, por otra parte, que la permanencia laboral viene ligada directamente con el liderazgo del superior. “El liderazgo ha sido vinculado al compromiso del empleado con la organización, satisfacción en el trabajo y satisfacción con el líder y bajo nivel de estrés en el trabajo” (p.2). Es decir, organizaciones con objetivos claros tanto a nivel individual como colectivo son más propensas a lograr resultados significativos de sus colaboradores en el corto, mediano y largo plazo.

## **Permanencia Laboral y Clima Organizacional**

El clima laboral, definido como “un grupo de características que definen a una organización y que la distinguen de otras; estas características son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas” (Vaca, Vaca & Quintero, 2015, p.4), y la cultura organizacional, descrita como “los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización y condicionan la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan” (Segredo, García, León & Perdomo, 2017, p.8), son factores de gran importancia dentro de la construcción de la satisfacción laboral de los colaboradores.

Orgambídez, Pérez & Borrego, (2015), caracterizan dos términos relacionados con las condiciones del trabajador. El primero de ellos, *Burnout*, hace referencia a una sobrecarga de actividades dentro del lugar de trabajo, mientras que el *engagement* se refiere a un estado mental de positivismo, energía y dedicación. “El burnout se vincula a la insatisfacción, desgaste emocional y malestar psicológico, en una espiral de deterioro de la salud; mientras que el engagement se asocia a actitudes y emociones positivas en el trabajo (satisfacción, compromiso organizacional) y al bienestar” (p.2).

Es importante destacar que no todos los cargos cuentan con condiciones iguales, y es necesaria una evaluación puntual de funciones, perfil y competencias requeridas para el ejercicio de cada uno de ellos. El *burnout* puede presentarse por una constante falta de habilidades por parte del empleado, pero también por un cargo con demasiadas funciones y pocos recursos. Es entonces relevante la búsqueda del *engagement* de los colaboradores mediante la construcción de un entorno propicio para su desarrollo y crecimiento personal.

## **Flexibilidad Laboral**

La construcción de mejores condiciones de trabajo se ha convertido en uno de los principales objetivos de las organizaciones, ya sea con el fin de mejorar la cultura organizacional o el de crear ambientes propicios para la innovación, el trabajo en equipo y mejora en la eficiencia de los procesos.

Respecto a la flexibilidad laboral, uno de los elementos más reconocidos por las organizaciones, Dunford, (citado en Gómez & Barbosa, 2015), establece que la flexibilidad

organizacional “es un elemento clave en los procesos de cambio internos y externos. Las empresas que resisten la implementación de políticas de cambio se encuentran en desventaja competitiva frente a aquellas que son capaces de incrementar su capacidad de respuesta interna” (p.4). De igual forma, Gómez & Barbosa (2015), compilan los resultados de investigaciones empíricas previas y establecen que “prácticas flexibles de trabajo influyen positivamente en los resultados de la empresa y en el compromiso organizacional de los empleados; entre ellas se exponen un horario flexible y la rotación de tareas, entre otras” (p.7)

Ortiz, Salgado & Cázares (2017), definen una perspectiva más profunda respecto a la creación de condiciones favorables para los trabajadores, afirmando que “el trabajo es una parte importante de la existencia, y las personas que disfrutan su trabajo también experimentarán una mayor satisfacción con su vida, pero la relación entre ambas dependería de la importancia que las personas le den al trabajo” (p.4). Esto implica, sin embargo, que es probable que una sea causa de variaciones de la otra, o que ambas se afecten de forma directa, por lo que es necesario un estudio más específico enfocado en encontrar los modos de relación entre ellas.

De forma similar, Trapero, Sánchez & De la Garza García (2013), establecen que “la empresa tiene que aprender a balancear los intereses de todos los afectados por su actividad empresarial y particularmente los de sus colaboradores a través de sus políticas empresariales, para un adecuado balance que favorezca su equilibrio de vida” (p.4), Estas políticas empresariales enfocadas en los intereses de los colaboradores serán las que construyan las bases del denominado salario emocional.



## Propuesta para el sector asegurador

Las empresas aseguradoras cuentan con un promedio de 30 cargos auxiliares dentro de su estructura organizacional (Aseguradora Solidaria de Colombia, comunicación personal, octubre 8, 2018), como se muestra en la tabla 2

Tabla 2. Cargos Auxiliares Aseguradoras

Cargos Auxiliares, Aseguradora Solidaria De Colombia	
Auxiliar administrativo	Auxiliar de proyectos
Auxiliar comercial	Auxiliar de riesgos operativos
Auxiliar contable	Auxiliar de selección
Auxiliar de nómina	Auxiliar de servicio al cliente
Auxiliar de archivo	Auxiliar de servicios generales
Auxiliar de back office	Auxiliar gerencia nacional sector solidario
Auxiliar de caja y tesorería	Auxiliar help desk
Auxiliar de cartera y recaudo	Auxiliar indemnización autos
Auxiliar de comunicaciones	Auxiliar mensajero
Auxiliar de expedición	Auxiliar mercadeo
Auxiliar de gestión humana	Auxiliar negocios corporativos
Auxiliar de indemnizaciones	Auxiliar oficial de cumplimiento
Auxiliar de indemnizaciones SOAT	Auxiliar operativo
Auxiliar de licitaciones	Auxiliar recepcionista
Auxiliar de liquidaciones	Auxiliar seguros de personas
Auxiliar de negocios cooperativos	Auxiliar seguros generales

Fuente: Guzmán (2018)

Con base a las definiciones y caracterizaciones previas, se definen los siguientes elementos del salario emocional como bases mínimas para su aplicación dentro de las compañías aseguradoras colombianas.

Tabla 3. Componentes de Salario Emocional propuestos para el sector asegurador

	Componente Propuesto	Tipo
1	Permisos para eventualidades no periódicas	
2	Educación para la mejora de las competencias de relación con el cliente	Extrínseco
3	Formación para ascenso a mediano y largo plazo	
4	Actividades periódicas de mejoramiento del ambiente de trabajo	
5	Encuentros motivacionales periódicos según índices de productividad	
6	Reconocimiento periódico por desempeño en cargos no administrativos	Intrínseco
7	Evaluación periódica de estrés laboral y ambiente de trabajo	
8	Posibilidad de cambio de turnos con colegas de cargo (Flexibilidad Laboral)	
9	Días compensatorios según indicadores de desempeño individuales	
10	Trabajo desde casa según los requerimientos del cliente y las necesidades de la organización	

Fuente: Guzmán (2018)

Estos factores se definen en función de los requerimientos de recursos y tiempo. Los extrínsecos, por ejemplo, centran sus esfuerzos en la formación del empleado. En este apartado es necesario aclarar que esta será ofrecida según indicadores de desempeño individuales a los mejores colaboradores en cada área. Los intrínsecos se encaminan por su parte en la mejora del clima organizacional y el estado emocional del talento humano.

## Conclusiones

Es necesario analizar constantemente los objetivos de la organización para evaluar y ajustar los objetivos de los colaboradores en función del contexto que vive la empresa y los logros propuestos, de modo que una constante retroalimentación frente a los procesos de gestión y administración del talento humano contribuya no solo a una mejora constante del clima organizacional, sino también a identificar factores tanto internos como externos que pueden afectar el bienestar y permanencia de los mismos dentro de la organización. Por lo tanto, la plataforma estratégica de la organización será el eje de las propuestas de mejora interna.

Es importante tener en cuenta los factores que limitan la productividad del colaborador dentro de su ambiente de trabajo. La sobrecarga laboral, siendo uno de ellos, debe evaluarse de forma periódica, buscando identificar limitantes dentro de la eficiencia y desempeño del talento humano. Por esto, los perfiles profesionales deben adecuarse a las necesidades y requerimientos del cargo, no en el sentido contrario. Un profesional con una preparación deficiente puede encontrar grandes dificultades en el desarrollo de sus actividades y limitar el desempeño de los miembros de su equipo de trabajo. Los indicadores de desempeño individuales y por área serán la herramienta base para el establecimiento de actividades de mejora encaminadas a la optimización del clima organizacional.

Las estrategias de retención de personal no cuentan con una estructura general. Las organizaciones, dentro de sus posibilidades, deben construir una propuesta que se ajuste tanto a sus necesidades y recursos como a las características de su talento humano, ya que no todas las organizaciones pueden establecer planes de retención tan atractivos como los descritos previamente. Elementos como la flexibilidad laboral son herramientas importantes que permiten construir en el trabajador una percepción positiva sobre la organización a la que pertenece y su rol dentro de ella. Es decir, si bien el salario emocional contempla actividades que requieren de inversiones significativas de capital, también contiene otras con costos nulos para la compañía y grandes beneficios para los colaboradores.

La implementación de salarios emocionales puede conducir a eventualidades negativas dentro del ambiente de trabajo. Un empleado que condiciona su desempeño a reconocimientos externos puede ser perjudicial para la organización, de la misma forma que empleados que no perciben estos beneficios pueden verse afectados en relación con el significado y relevancia de su papel

dentro de la organización al no recibirlos. Es necesario identificar de forma puntual tanto los requerimientos individuales como los colectivos, de modo que la competitividad no sea un factor que afecte el ejercicio de las funciones de cada colaborador.

Si bien las estadísticas ubican a los jóvenes profesionales de cargos operativos y sin experiencia como los más propensos a abandonar sus puestos de trabajo, es necesario definir las prioridades del talento humano vinculado a la organización en función de su formación, grupo de edad y trayectoria profesional. Es deseable que el colaborador pueda alinear sus objetivos profesionales con los objetivos de la organización a la que pertenece, ya que de no ser posible pueden generarse conflictos relacionados con su desempeño y motivaciones dentro de la misma. Los rangos de edad, en este caso deben ser factores determinantes en la construcción de estrategias de retención y mejora laboral.

Dentro de la construcción de objetivos en el mediano y largo plazo, las organizaciones deben establecer planes de fidelización y permanencia de sus colaboradores, ya que una constante rotación de personal afecta en mayor o menor medida el cumplimiento de los mismos. Muchas empresas encuentran dispendiosa la capacitación de personal sin experiencia en el marco de sus procesos de selección y contratación de talento humano, por lo que es necesario identificar periódicamente los intereses y objetivos de los colaboradores, de modo que puedan vincularse con la organización.

Los indicadores de rotación laboral permiten identificar posibles fallas dentro de la gestión del recurso humano o los procesos de producción, ya que indican tanto la posibilidad de un ambiente laboral hostil como la posibilidad de un cargo con condiciones demasiado demandantes. Los perfiles de los colaboradores deben fundamentarse en su rol dentro de la empresa, por lo que su alcance y limitaciones deben ser acordes con el mismo.

Es necesaria una constante revisión y evaluación de perfiles y funciones dentro de la organización en función de los indicadores de desempeño y producción, esto encaminado a la búsqueda tanto de oportunidades de mejora como de posibles fallas al interior de la planeación organizacional. Un perfil que continuamente presenta indicadores negativos debe ser evaluado, buscando determinar su relevancia y funciones, de modo que se ajuste el mismo al colaborador y no de forma opuesta.

## Referencias Bibliográficas

- Arias, L., Portilla, L., & Castaño, J. C. (2008). Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores. *Scientia et technica*, 14(39).
- Burgos, G. P., Molestina, M. S., & Castro, R. M. (2017). Concepción e importancia del Salario Emocional en las organizaciones privadas con fines de lucro.
- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C., & Álvarez Giraldo, C. M. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 23(41).
- Carrillo, J. A. (2016). El salario emocional y la productividad de la empresa Comercializadora PS (Bachelor's thesis, Quito: UCE).
- Domínguez Santiago, M. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías: Un estudio de caso en la comunidad valenciana. *Pensamiento & Gestión*, (24), 88-131.
- Dunford, R. (2013). 'Flexibility' as the rationale for organizational change: A discourse perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), 83–97.
- Frías, P. (2014). Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y. Santiago: Universidad de Chile.
- Gestión Humana (2018-enero-16). Cómo combatir y manejar la rotación de personal en las empresas este 2018. Recuperado de: <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/contratacion/como-combatir-y-manejar-la-rotacion-de-personal-en-las-empresas-este-2018/>
- Gómez, R (2018). Componentes de Salario Emocional propuestos para el sector asegurador
- Gómez, S. M. M., & Barboza, G. A. (2015). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contaduría y administración*, 60(4), 735-756.

- González, A. (2010). “Tomar Conciencia” de mi salario emocional mejora la productividad de las organizaciones. Recuperado de:  
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/3e7bb58978bf79d896e041e3c115b019.pdf>
- Great Place to Work (2018). Las Mejores Empresas para Trabajar en Colombia: hasta 500 colaboradores. En Línea. Consultado el 27 de Agosto de 2018. Recuperado de:  
<http://www.greatplacetowork.com.co/mejores-empresas/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-colombia-hasta-500-colaboradores>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16, 250–279.
- Hermosilla, D., Amutio, A., Costa, S. D., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143.
- Ibarra Cisneros, M. A., & González Torres, L. A. (2010). La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo. *Contaduría y administración*, (231), 33-52.
- Melo Martínez, C., Prieto Cagua, N. Y., Gómez, T., & Tarazona, Y. (2018). Cornisa: modelo de salario emocional para Cardicolombia SAS.
- Montalvo Poveda, M. E. (2018). Salario emocional y rotación de personal en la empresa Consulting and Tax (Bachelor's thesis, Quito: UCE).
- Muñoz, L. A. (2011-enero-1). Política retributiva flexible y modelo de retribución en la PYME. Recuperado de: <http://www.arearh.com/empleo/politicaretributiva-flexible.html>.
- Nader, M., Bernate, S. P. P., & Santa- Bárbara, E. S. (2014). Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un modelo de organización saludable en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 30(130), 31-39.
- Nicolás, M. A. (2011). El salario emocional. *Agricultura: Revista agropecuaria*, (945), 692-693.

- Orgambídez-Ramos, A., Pérez-Moreno, P. J., & Borrego-Alés, Y. (2015). Estrés de rol y satisfacción laboral: examinando el papel mediador del engagement en el trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(2), 69-77.
- Ortiz, D. A. C., Salgado, P. M., & Cázares, F. L. (2017). La varianza del método común en la relación entre la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida. *Estudios gerenciales*, 33(145), 321-329.
- Portafolio (2017-agosto-10). Los altos costos de la rotación laboral en las empresas. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/economia/empleo/los-costos-empresariales-de-la-alta-rotacion-de-personal-508564>
- Restrepo, P. L. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Aglala*, 5(1), 34-68.
- Rocco, M. (2009). Satisfacción laboral y salario emocional: una aproximación teórica. Disponible en <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/106232>
- Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Infodir (Revista de Información para la Dirección en Salud)*, 13(24), 86-99.
- Serna, C. C. (2009). Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo. *EOI Esc. Organiz. Industrial*.
- Trapero, F. G. A., Sánchez, L. M. V., & De la Garza García, J. (2013). Políticas de diversidad y flexibilidad laboral en el marco de la responsabilidad social empresarial. Un análisis desde la perspectiva de género. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 161-166.
- Vaca, C. A. M., Vaca, L. O. M., & Quintero, J. N. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, (26), 5-15.