

**SALARIO EMOCIONAL UNA NUEVA ALTERNATIVA QUE REVOLUCIONA LA
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

GIOVANNI ANDRÉS SAAVEDRA SERRANO

D5201517

**Ensayo presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

Asesor

CATHERINE NINOSKA GUEVARA GARZÓN

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA**

2020

Contenido

Resumen.....	5
Abstract.....	6
Introducción	7
Una nueva tendencia que traspasa fronteras	8
¿Países en vía de desarrollo en crisis?.....	9
¿Cómo afrontar los nuevos cambios del mercado laboral?.....	10
¿Colombia puede afrontar una disrupción laboral?.....	13
Esquema salario emocional.....	19
1. Identifica la cultura organizacional y las micro culturas.	20
2. Conoce a tus colaboradores	21
3. Estructura un mapa de necesidades básicas	21
4. Crea un esquema de beneficios.....	22
5. Implementa el esquema de beneficios	23
6. Comunica a las partes interesadas.....	24
Conclusiones.....	26
Referencias.....	27

Tabla de figuras

Figura 1 Estructura salario emocional	9
Figura 2 <i>Estructura necesidades humanas</i>	14
Figura 3 <i>Beneficios y condiciones laborales</i>	15
Figura 4 <i>Ciclo proceso de selección</i>	16
Figura 5 <i>Pasos salario emocional</i>	19
Figura 6 <i>Iniciativas salario emocional</i>	22
Figura 7 <i>Flujo de información asertiva</i>	25

Tablas

Tabla 1. <i>Características de la flexibilidad laboral</i>	10
Tabla 2. <i>Desarrollo de conocimiento y competencias</i>	12
Tabla 3. <i>Elementos salario emocional</i>	18
Tabla 4. <i>Esquema salario emocional adulto-joven</i>	23

Resumen

La evolución del mercado laboral y la inclusión de las nuevas tecnologías, han traído cambios significativos en la forma en que las nuevas generaciones perciben los beneficios laborales y aceptan los nuevos desafíos en los diferentes sectores, generando grandes retos en las organizaciones, las cuales deben replantear sus esquemas salariales y condiciones de trabajo con el fin de retener el mejor talento y evitar la fuga de conocimiento.

En este documento se abordan temas relacionados con las nuevas tendencias salariales no monetarias y los beneficios que estas traen a las organizaciones, cuando se logra un equilibrio entre la vida laboral y personal de los colaboradores de una organización, obteniendo compromiso, dedicación y aumento en la productividad por parte de estos, lo que repercute en beneficios financieros para las compañías.

Palabras claves: Calidad de vida, transformación cultural, flexibilidad laboral, salario emocional.

Abstract

The evolution of the labor market and the inclusion of new technologies produced significant changes inside companies and in the way the new generations perceive labor benefits and accept new challenges in different fields of the market. It caused huge challenges in organizations because they have to change their salary schemes and working conditions to retain the best talent and prevent knowledge loss.

In this document, you can find topics related to new non-monetary trends and the benefits they bring to organizations when employees have a balance between the work and personal life. Including this kind of strategic can help companies to obtain commitment, dedication and an increase in productivity by these. It has financial benefits for companies.

Key words: Quality of life, Culture transformation, Labour flexibility, Emotional salary.

Introducción

Actualmente las organizaciones se han visto forzadas a implementar nuevas estrategias para la gestión y desarrollo del talento humano que han generado cambios significativos en sus culturas internas y han beneficiados a la mayoría de los colaboradores que trabajan arduamente en el cumplimiento de objetivos que generan valor a las diferentes partes interesadas.

Las empresas a nivel mundial han buscado reducir sus costos y aumentar su productividad, a través de la implementación de nuevas herramientas y procesos más ágiles, sin embargo las regulaciones laborales y las exigencias de las nuevas generaciones han hecho de esta tarea una labor difícil, obligando a los empleadores a reestructurar sus beneficios basados en esquemas salariales y no salariales, los cuales provean a los colaboradores mecanismos para equilibrar su vida profesional y personal. Las empresas que no logran ajustar sus esquemas para satisfacer estas necesidades pierden fácilmente el talento, el cual se lleva gran parte del conocimiento que es un activo vital para esta.

Una nueva tendencia que traspasa fronteras

En la actualidad los países más desarrollados han generado cambios abruptos en sus jornadas laborales en pro del beneficio de los colaboradores y familias, buscando romper con los esquemas laborales de las generaciones tradicionales, cuyo foco es el trabajo arduo, duradero y sin control. Dentro de los ejemplos más relevantes están las regulaciones laborales de Japón que reducen el tiempo máximo de horas de trabajo normal y extras, con el fin de evitar la generación de enfermedades en los colaboradores como derrames cerebrales o ataques cardiovasculares que pueden desencadenar la muerte de estos (El observador, 2018).

Este gobierno cambio su enfoque a una cultura proteccionista que propicia un adecuado balance entre la vida profesional y personal de los japoneses, los cuales tenían jornadas de trabajo extremas que afectaban no solo a los colaboradores sino la productividad de las diferentes industrias. A pesar de que la iniciativa del Gobierno Japonés demuestra que la productividad empresarial no está asociada a las extensas jornadas de trabajo y a la presencia física de un trabajador en un puesto de trabajo, esta medida aún no ha tenido gran acogida en los países en desarrollo, los cuales siguen basando sus modelos operacionales y de contratación en jornadas de mínimo 8 horas diarias y sin incentivos para sus colaboradores ni familias.

Actualmente las enfermedades por desgaste físico o de origen vascular no son las que me alertan a los médicos, dado que su detección oportuna es relativamente fácil a través de un examen de rutina, comprada con la enfermedad de moda denominada estrés, una enfermedad silenciosa que afecta a todas las personas sin importar su edad, condición social o posición jerárquica al interior de la compañía, cuyas consecuencias se somatizan en enfermedades que pueden llegar a ser mortales sino se les da el manejo adecuado. La falta de tiempo, el acelerado ritmo de vida y el desbalance de la vida personal y laboral general el ambiente propicio para que esta nueva enfermedad ataque de forma silenciosa y sin control (Escala, 2019).

¿Países en vía de desarrollo en crisis?

No, aunque las regulaciones labores en todos los países no han sido reestructuradas de acuerdo a los cambios que trae la globalización, muchos empleadores han entendido que los activos más importantes de las organizaciones no son los muebles ni enceres, sino el conocimiento y el talento que se desarrolla al interior de la compañía, razón por la cual han buscado incorporar nuevas estrategias que permitan retener el talento sin afectar sus costos con estrategias anticuadas que se soportan en la generación de presupuestos elevados que cubran salarios y prestaciones, creando así una figura que ofrece beneficios no salariales que son de gran importancia para los colaboradores, esta figura recibe el nombre de “Salario emocional” o “Programa de incentivos”, los cuales buscan generar una cultura de pertenencia y compromiso por parte de los colaboradores (Muñoz, 2014).

El salario emocional ha tenido gran acogida entre las nuevas generaciones dado que es una alternativa que ofrece beneficios que ayudan a llegar a la tan anhelada felicidad de las personas, es por eso que el salario emocional es una estructura que se basa en 6 principios: Autonomía, Competencia y Capacidad, Novedad, Aprendizaje, Relación y Pertenencia, Trascendencia (Olmedo, 2019) como se muestra en la Figura 1, los cuales ayudan a los colaboradores a sentirse parte de la organización, a través de la generación de retos y herramientas que desarrollan sus habilidades. Dentro de los principales objetivos de esta estructura no salarial esta generar conciencia para que las personas quieran pertenecer a la empresa por convicción y no por obligación (Hernández, 2017).

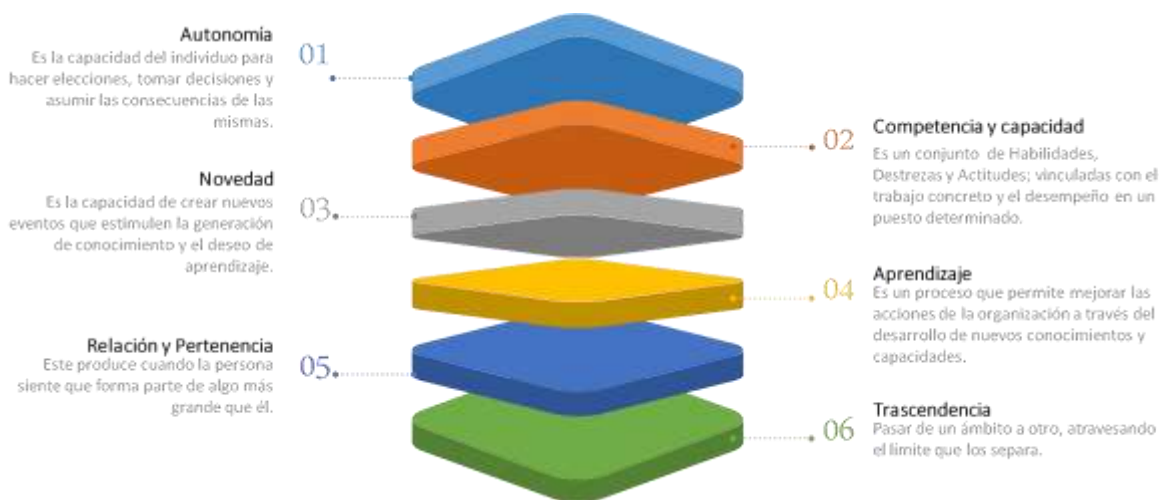


Figura 1 Estructura salario emocional

Tomado de: Olmedo (2019)

¿Cómo afrontar los nuevos cambios del mercado laboral?

Las compañías tienen un gran reto generar culturas organizacionales capaces de adaptarse a cualquier cambio que favorezcan a todas las generaciones que trabajan al interior de la compañía, buscando potenciar sus recursos y aumentar la productividad de sus procesos, convirtiendo la cultura organizacional en un sistema que integra diferentes subculturas que armonizadas bajo un mismo fin potencia una organización.

Las organizaciones hoy en día apuestan por los departamentos de Bienestar, que son los encargados de gestionar los programas de bienestar corporativos para los colaboradores y sus familias. Encuestas realizadas al interior de las compañías muestran que esto fortalece de una manera apropiada el clima laboral y motiva a la “estabilidad” y/o “retención” de sus colaboradores (Saracho, 2005).

Estos programas de bienestar deben estar acompañados de la flexibilidad laboral, entiendo esta como la capacidad de adaptación a las condiciones de ambiente para la supervivencia dentro de la organización (Vázquez, 2019), la flexibilidad puede verse desde dos aristas como se describe en tabla 1, las cuales fusionadas correctamente traen beneficios para los colaboradores y las organizaciones, es decir una negociación gana-gana (Camacho, 2017).

Tabla 1.

Características de la flexibilidad laboral

Flexibilidad Laboral	
Empoderamiento	Horario
Su enfoque está dado en potencializar la autonomía de los colaboradores de forma controlada a través de técnicas como:	Con enfoque en la distribución de tiempo y aplicación de técnicas de manejo del mismo, las organizaciones pueden optar por las siguientes alternativas:
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo a distancia/ Teletrabajo. • Definición de sus propios objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Horario fijo y/o variable: alternativa seleccionada por el colaborador previo acuerdo con el empleador.

-
- Autogestión de permisos.
 - Toma de decisiones, basadas en objetivos.
 - **Horario flotante:** El colaborador debe cumplir con un mínimo de horas de trabajo dentro de un rango de tiempo definido por el empleador.
 - Horario libre: El colaborador administra el tiempo de trabajo, con base en los objetivos definidos.

Nota. Tomado de: Vázquez, 2019

Pero no solo el tiempo flexible hace parte del salario emocional ni de los planes de bienestar, dado que un tiempo libre por sí solo no es un factor clave para ganar el compromiso de los colaboradores, es importante precisar que el salario emocional tiene un fin, el cual es proveer bienestar y felicidad a los colaboradores y sus familias (Llano, 2014). Por eso el desarrollo de competencias forma parte de otro aspecto clave para afrontar los nuevos cambios del mercado laboral.

Hace unos años atrás, las empresas consideraban que desarrollar el talento humano y sus competencias era una gasto incensario, dado que se podía contratar a un recurso que ya tuviese las habilidades y conocimientos requeridos, sin embargo cuando el colaborador se retiraba de la organización por cualquier motivo, el conocimiento se perdía y recuperar la curva de aprendizaje del cargo era casi imposible, adicional el conocimiento sobre el puesto de trabajo tendía a quedarse obsoleto dada la falta de oportunidades de crecimiento y de motivación para desarrollar un nuevo conocimiento.

Las nuevas organizaciones han entendido que el conocimiento y desarrollo de habilidades es una práctica constante que no solo se logra en el momento de contratación, dado que el conocimiento sobre el cargo o un tema específico van cambiando con el tiempo.

En la tabla 2 se muestra las ventajas y desventajas del desarrollo del conocimiento y competencias al interior de las organizaciones.

Tabla 2.*Desarrollo de conocimiento y competencias*

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores altamente capacitados. • Mayor compromiso por parte de los colaboradores. • Sentimiento de autorrealización. • Aumento de la productividad. • Disminución del número de errores. • Generación de nuevo conocimiento. • Compañías a la vanguardia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuga de conocimiento. • Mayor inversión por parte de la empresa.

Nota. Tomado de: Saavedra, 2020

Parte del cambio cultural está dado por las nuevas generaciones, las cuales invierten parte de su tiempo en el desarrollo de habilidades blandas y técnicas sobre diversos temas, dichas generaciones cuando llegan a las organizaciones que no generan retos, confianza en sus colaboradores ni planes de desarrollo, tienden a retirarse de forma precipitada llevándose conocimiento interno y externo valioso.

Las empresas que asumen riesgos y vuelven flexibles sus culturas sin desviarse de sus objetivos estratégicos son más innovadoras y rentables, dentro de los ejemplos más nombrados a nivel mundial está el del gigante de la tecnología Google, quien invierte cientos de millones de dólares en entregar a sus colaboradores espacios físicos, virtuales y beneficios laborales que incentiven su creatividad y que generen la motivación suficiente para que se sientan parte de la compañía, aumentando su productividad y su visión de negocio.

Lo anterior trae como consecuencia en Google un crecimiento acelerado a través de la adquisición de empresas que se suman a su cultura de innovación y bienestar de sus trabajadores

alrededor del mundo (Hooker, 2016), generando una ventaja competitiva que les permitan afrontar nuevos retos de cara a sus competidores y mejorar la experiencia de servicio que provee a sus clientes de tal forma que garantice una participación de mercado sostenible en el tiempo.

Si las compañías alrededor del mundo quieren afrontar los retos del nuevo mercado laboral y no morir en el intento deben buscar alternativas de flexibilidad laboral y desarrollo de competencias que repercutan en la felicidad de sus colaboradores y permitan ser referentes en el mercado a través de estrategias de top of mind.

¿Colombia puede afrontar una disrupción laboral?

Dentro del desarrollo del documento se ha hecho énfasis en diferentes aspectos que contribuyen a la generación de valor y sentido de pertenencia por parte de los colaboradores, sin embargo esto no es solo labor del empleador, también se requiere un alto nivel de compromiso por parte de los trabajadores para que el resultado gana-gana se dé con naturalidad.

Cuando se evalúa el contexto colombiano a nivel normativo y cultural, es fácil deducir que el salario emocional o la reducción del horario laboral son un sueño difícil de cumplir e incluso que llegar al nivel de una empresa como Google en temas de innovación y desarrollo de personal, es una tarea compleja por no decir difícil. Pero ¿un país como Colombia puede estar a la vanguardia?, la respuesta es sí, increíblemente para el lector Colombia es un país que ha venido evolucionando en temas laborales a través de la implementación de modelos de desarrollo de competencias apalancados en la creación de universidades corporativas que no solo se enfocan en la generación de nuevo conocimiento, sino que se encargan de monitorear a través de estrategias de adopción y seguimiento nuevas culturas y tendencias a desarrollar en los colaboradores.

Las universidades corporativas en conjunto con las áreas de talento humano que buscan monitorear y evaluar las competencias de los colaboradores, convirtiéndose en uno de los eslabones más importantes a la hora de pensar en el desarrollo de competencias y generación de compromisos, dado que su constante análisis y entendimiento de entorno externo e interno contribuyen a la creación de nuevas estrategias encaminadas a soportar las estructuras de salarios emocionales.

Unidades de negocio como estas basan sus análisis en la generación de valor y entendimiento de las necesidades de los colaboradores las cuales no son solo físicas o emocionales, actualmente muchas de las estrategias y estudios sobre el comportamiento y motivaciones de las personas se basan en las tipologías de necesidades de Maslow, las cuales se muestran en la Figura 2 (García, 2020)



Figura 2 Estructura necesidades humanas
Tomado de: García (2020)

La motivación de los colaboradores hace parte fundamental del éxito del salario emocional, dado que este no tiene una retribución monetaria tangible que fácilmente se pueda transaccionar en el mercado, por lo tanto gestionar la parte emocional y de satisfacción personal es uno de los retos más grandes a los que se enfrentan las organizaciones. Maslow expone dentro de sus variables temas como reconocimiento, afiliación (también conocida como la afinidad del colaborador con el entorno y sus individuos) y lo más importante autorrealización, la cual se basa en el empoderamiento y confianza, que repercuten en la satisfacción del individuo.

Una persona insatisfecha puede generar comportamientos involuntarios de desinterés y negatividad los cuales pueden ser contagiosos dentro de los equipos de trabajo y afectar la correcta ejecución de los procesos (Rodríguez, Piñeros y Linares, 2014, p. 33).

El Salario emocional es una estrategia que busca contrarrestar los comportamientos anteriormente descritos generando un estado de bienestar para quienes gozan de estos beneficios. Actualmente en Colombia existen varios casos de éxito los cuales son reconocidos por entidades oficiales como Great place to work, dentro de los más destacados están los modelos asociados a Davivienda en temas de educación continua, Bancolombia en temas de innovación, DHL, Credibanco entre otras, que se han logrado posicionar dentro del corazón de los colombianos.

Estrategias como marca empleador busca posicionar su empresas en las escalas de las mejores empresas para trabajar en Colombia, con el objetivo de que los candidatos sean los que elijan la empresa por voluntad propia y no viceversa, dentro de las condiciones laborales no salariales a las cuales les apuntan las empresas se encuentran las descritas en la Figura 3.

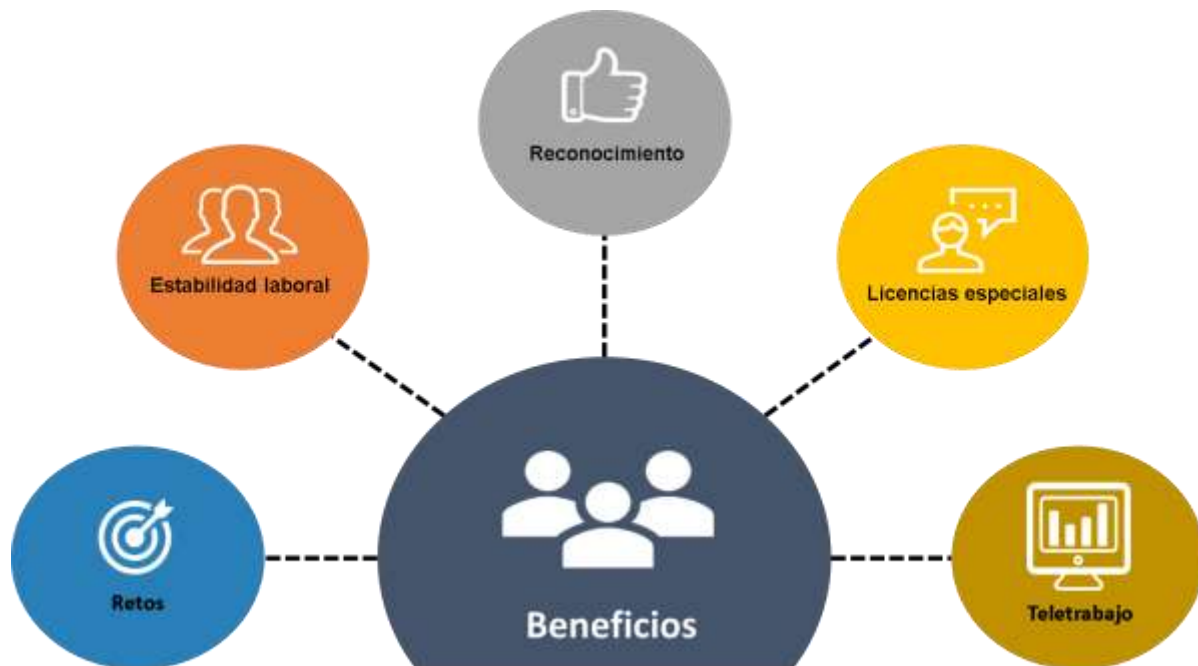


Figura 3 *Beneficios y condiciones laborales*
Tomado de: Rodríguez, Piñeros y Linares (2014).

Las estrategias de fidelización del talento no solo están asociadas a entregar beneficios tangibles o emocionales, el marketing interno hace parte un factor fundamental al momento de conocer el tipo de organización y su cultura, es decir si un candidato realmente quiere conocer el tipo de empresa a la que se va a vincular, la mejor estrategia a implementar es la entrevista con los colaboradores actuales, dado que son ellos quienes viven la cultura y la realidad de un sistema que fluctúa todo el tiempo.

Las empresas en las que los colaboradores se sienten infelices o decepcionados a causa de las pocas oportunidades de crecimiento y peor aún de la poca transparencia en los procesos de selección o de promoción, tiende a buscar nuevas alternativas y perder el interés y compromiso en sus trabajos actuales, generando que los nuevos colaboradores perciban una cultura tensa y sientan algo de frustración a descubrir que han ingresado a un espacio totalmente diferente al que les contaron su proceso de selección.

Para contrarrestar un marketing interno negativo, es importante que la compañía cree los canales de comunicación y retroalimentación necesarios para generar una cultura de transparencia y honestidad en la ejecución de sus procesos, para lograr esto es importante seguir el esquema planteado en la Figura 4.

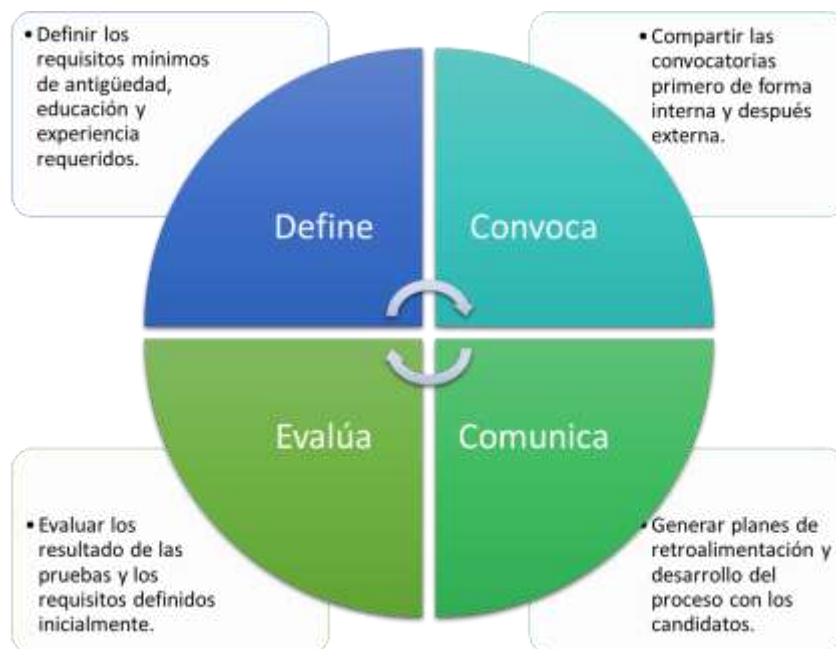


Figura 4 Ciclo proceso de selección

Tomado de: Saavedra (2020)

Así mismo la generación de la estrategia plan carrera es considerado como un modelo de incentivos para retención del talento y gestión de conocimiento a través de la explotación positiva de las buenas prácticas y la experiencia adquirida por el colaborador en un periodo de tiempo. Para garantizar el éxito de la estrategia es importante que la compañía cuente con una cultura de promoción y sobre todo con unos lineamientos claros y justos previamente socializados a los colaboradores para evitar malos entendidos o desigualdad en la generación de oportunidades, en pocas palabras una empresa no es reconocida por su infraestructura, una empresa es la suma de todos sus colaboradores los cuales unidos y armonizados ofrecen mejores alternativas a los clientes.

Es decir entre más transparencia y mejores canales de comunicación existan entre los empleadores y los colaboradores mejores relaciones se consolidaran a lo largo del tiempo, fortaleciendo el nivel de pertenencia y compromiso por parte de los colaboradores hacia la organización, lo cual contribuye al desarrollo de una cultura de cooperación en lugar de una cultura de competencia interna que solo beneficia el interés particular sobre el general.

Gestionar los niveles de calidad de vida y de emoción de los colaboradores a través del salario emocional es una inversión a corto tiempo que se refleja en los niveles de productividad y mejoras en los estados financieros de la compañía, siendo el sentido de pertenencia una valor fundamental en este proceso, es decir cuando un colaborador se siente realmente parte de la organización y más aún cuando se siente aceptado y valorado por la misma, no solo entrega el 100% de su esfuerzo, incluso entrega más del 100. Esto es conocido en algunas empresas como la milla extra o el valor agregado la cual debe generarse de forma voluntaria.

En las empresas colombianas hablar de la milla extra está influenciada por otros factores que mejoran la calidad de vida de las personas, es por esto que las empresas no buscan solo el reconcomiendo como marca sino que han optado por fortalecer el reconocimiento de sus empleados dando una connotación más social y no tan empresarial, es decir son empresas que buscan que sus colaboradores destaquen por acciones que contribuyen al desarrollo de la sociedad y del entorno.

Este tipo de estrategias han tenido gran acogida en el mercado laboral y sobretodo en las nuevas generaciones que buscan dejar una huella en el planeta, sin embargo son pocas las empresas

que hacen de esto una realidad dado que corren el riesgo de que los caza talentos quieran robarse sus mejores colaboradores. Las empresas que han optado por estas estrategias han tenido una evolución significativa dado que han generado lazos de confianza con los colaboradores a través del salario emocional, generando un nivel de seguridad y confort donde los colaboradores quieren pertenecer a la organización y no dejarían sus trabajos de forma fácil.

Dentro de los principales beneficios de un equipo altamente comprometido está el aumento de productividad el cual debe ser medido y cuantificado con el fin de determinar si las estrategias actuales son las eficaces, en la tabla 3 se muestran un comparativo de los principales frentes a tener en cuenta al momento de medir las estrategias, así mismo se describe en cada uno algunos puntos importantes que deberían ser medidos.

Tabla 3.

Elementos salario emocional

Colaboradores	Procesos	Experiencia de clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones realizadas. • Esquema de trabajo flexible. • Índice de incapacidades • Índice de rotación de personal. • Espacios de reconocimiento e incentivos • Plan carrera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de reprocesos. • Calidad en los productos entregados. • Generación de nuevas ideas y mejoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de acuerdos de servicio. • Percepción del cliente (Nivel de satisfacción)

Nota. Tomado de: Saavedra, 2020

La combinación de los frentes más el análisis de la cultura de la organización son insumos importantes para evaluar y replantear las mejores estructuras de salario emocional que satisfagan las necesidades de los colaboradores, sus familias y lo más importante la de los clientes que son los que al final de la cadena se benefician cuando se tienen colaboradores felices, competentes y lo más importante comprometidos con el resultado de la organización.

Esquema salario emocional

Como se ha descrito a lo largo del documento el salario emocional es una buena estrategia que correctamente ejecutada trae beneficios a las organizaciones no solo a nivel financiero, sino a nivel del cultura y satisfacción de clientes, pero ¿Qué es una buena estructura de salario emocional?, puede ser que esta pregunta sea de las más difíciles de responder dado que no se tiene un solo estilo de estructurar y no se puede definir un salario emocional genérico que aplique al 100% de las organizaciones.

Basado en la información recopilada con antelación y las diferentes propuestas realizadas por expertos en los campos de psicología y desarrollo organizacional, en la Figura 5 se muestran los pasos que se deberían seguir para estructurar un buen esquema de salario emocional.

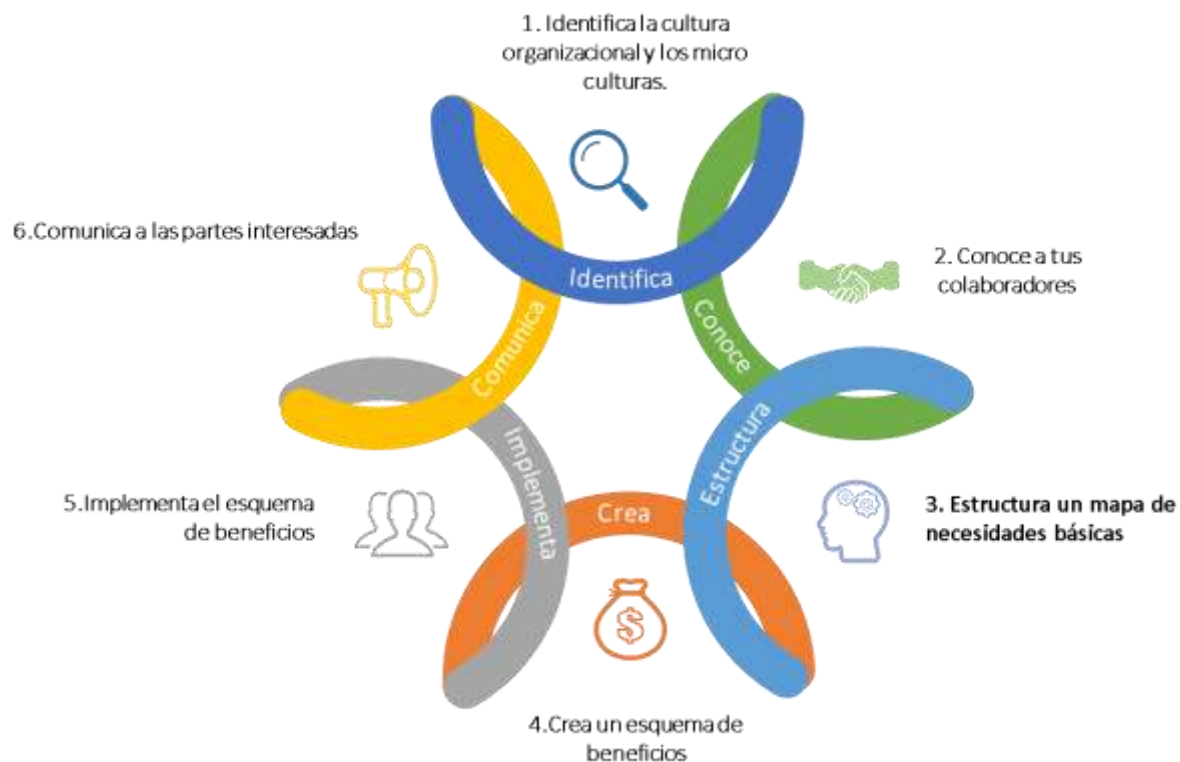


Figura 5 Pasos salario emocional

Tomado de: Saavedra (2020)

1. Identifica la cultura organizacional y las micro culturas.

Antes de iniciar cualquier proceso de estructuración es importante realizar previamente una análisis de la cultura organizacional y de las micro culturas que se generan al interior de la organización. Si bien toda la organización debería funcionar bajo una misma cultura, es inevitable que se desarrollen culturas emergentes al interior de las áreas y procesos, las cuales están apalancadas en las creencias, costumbre y objetivos particulares de los colaboradores.

Dentro de los aspectos a tener en cuenta en el diagnóstico de la cultura, se destacan la identificación de valores, creencias, conductas, hábitos, motivación, herramientas de trabajo, entre otras (Cruz, 2005), es importante que en el diagnóstico se evalúen los aspectos internos y externos que pueden afectar la cultura organizacional, así mismo se debe definir una hoja de ruta basada en los valores corporativos y objetivos estratégicos a alcanzar.

Para los análisis de clima organizacional y micro climas se utilizan herramientas como encuestas, entrevistas, ejecución de ejercicios de empatía y observación, así mismo se complementan con el análisis de estadísticos y la condición actual de la empresa. El objetivo del diagnóstico es realizar una comparación cualitativa y cuantitativa que ayude al evaluador a no generar juicios de valor sobre información sesgada (Cruz, 2005).

Una vez se identifique claramente la cultura organizacional se puede determinar si el salario emocional puede convertirse en una ficha clave en los proceso de gestión del talento o si por el contrario se requiere efectuar ajustes a la misma con el fin de mejorar las condiciones de los colaboradores (Chacón, 2018).

Es importante que el resultado del diagnóstico de cultura organizacional y los planes de acción sean evaluados por los altos directivos de la organización antes de efectuar algún ajuste, dado que son ellos quienes determinar la alineación del mismo con los intereses de la compañía en la actualidad y con las proyecciones definidas, una vez se efectúa la revisión por la alta dirección los planes deben ser socializados a los colaboradores, como se indica en el paso 6.

2. Conoce a tus colaboradores

Una vez se idéntica claramente la cultura organizacional y como las micro culturas afecta a la cultura principal, es importante efectuar una análisis detallado de los colaboradores de la organización dado que ningún cambio ni transformación ocurre sin el apoyo de los mismos.

Dentro de los aspectos importantes a contemplar en el análisis se encuentran:

- Edad.
- Genero.
- Estado civil.
- Núcleo familiar.
- Intereses.
- Trayectoria en la compañía.
- Nivel de educación.
- Distribución jerárquica.
- Brechas salariales.

La información anteriormente descrita permite clasificar y catalogar los beneficios con base en el publico impactado, dado que no es lo mismo estructurar un plan de salario emocional para una persona joven sin hijos que para una adulto con un núcleo familiar consolidado (Esposo (a) e hijos), dados que sus intereses y prioridades son diferentes.

3. Estructura un mapa de necesidades básicas

Con base en los dos puntos anteriores cultura organizacional y conocimiento de los colaboradores, se procede a construir un esquema o mapa de necesidades que pueden ser gestionadas a través del salario emocional, teniendo en cuenta las siguientes premisas:

- ✓ Genera categorías con las necesidades identificadas (desarrollo de habilidades, reconocimiento, estabilidad laboral, incentivos no salariales, flexibilidad laboral, trabajo a distancia, retroalimentación constructiva y continua).

- ✓ Agrupa a los colaboradores por temas afines de acuerdo con sus intereses.
- ✓ Segmenta las necesidades primarias (calidad de vida, salud, etc.) y secundarias (confort, status, desarrollo profesional, entre otras).
- ✓ Prioriza las necesidades primarias y secundarias de acuerdo con la cultura y objetivos de la compañía.
- ✓ Recrear gráficamente las necesidades priorizadas con el fin de que sean evaluadas por la alta dirección.

4. Crea un esquema de beneficios

Basado en el mapa de necesidades que se construyó posterior al análisis del entorno y conocimiento de los colaboradores, se debe crear un esquema de beneficios que ataquen directamente las necesidades expresadas teniendo en cuenta la premisa de que los trabajadores adicional al salario remunerado valoran aspectos no salariales que contribuyen a su estado de felicidad (Portafolio, 2018) .

Dentro de los planes de beneficios y teniendo en cuenta los principios del salario emocional el cual busca compensar el esquema de resultado y objetivos, se destacan las siguientes iniciativas descritas en la Figura 6:

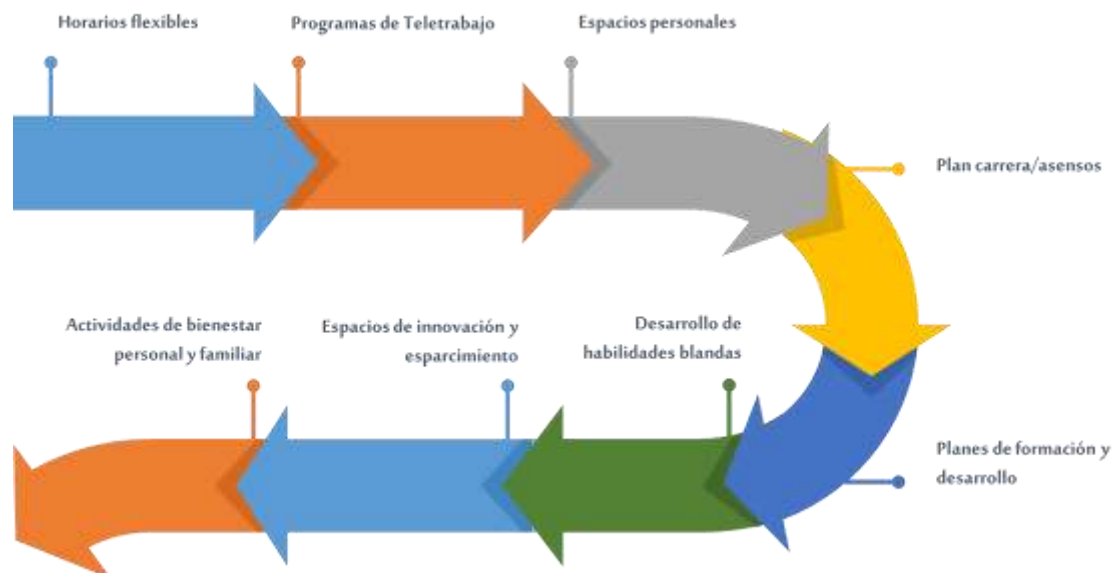


Figura 6 *Iniciativas salario emocional*

Tomado de: Portafolio (2018)

El objetivo es que las compañías seleccionen las mejores combinaciones de las alternativas de salario emocional, por ejemplo si el público impactado es una persona joven, soltero, sin hijos, con una antigüedad en la compañía de un año, cuyo objetivo principal es crecimiento y desarrollo profesional, se podría pensar en un plan de beneficios soportado por salario emocional así:

Tabla 4.

Esquema salario emocional adulto-joven

Necesidad	Estrategia	Beneficio
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de competencias • Plan carrera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de habilidades blandas y específicas del cargo. • Seguimiento desarrollo en el cargo. • Generación de malla curricular. • Plan de incentivos por auto capacitación y autodesarrollo, 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de formación semestral. • Aumento en el número de convocatorias internas. • Reconocimiento por cumplimiento de objetivos.

Nota. Tomado de: Saavedra, 2020

Es importante que las estrategias y beneficios, sean aplicables a los grupos definidos en el mapa, si se ofrecen beneficios que no son requeridos por el colaborador se corre el riesgo de que se presente desinterés sobre el salario emocional y la estrategia para gestión y retención del talento fracase lo que deriva un aumento en los niveles de rotación y pérdida del conocimiento tácito (González, 2016).

5. Implementa el esquema de beneficios

Una vez se estructura y aprueba el plan de beneficios, este debe ser implementado paulatinamente al interior de la compañía, iniciando por los colaboradores más antiguos hasta llegar finalmente a los nuevos.

El tiempo de implementación debe ser corto con el fin de no generar expectativas y ansiedad en los colaboradores que no sean intervenidos en las primeras instancias, es importante precisar que las estrategias y el plan de implementación debe estar acorde a las necesidades del negocio y a la capacidad operativa de la misma, es decir ninguno de los planes deben interferir con las actividades de los trabajadores ni generar efectos secundarios posterior a su implementación. Es decir que el encargado del plan de implementación debe ser una persona que conozca el negocio y los eventos importantes que ocurren en él, con el fin de que el colaborador y sus actividades no se vean comprometidas en este proceso.

6. Comunica a las partes interesadas

Como se mencionó en las secciones anteriores, unos de los pilares fundamentales del salario emocional son los canales de comunicación. La comunicación asertiva con las partes interesadas hace que la construcción de relaciones y el fortalecimiento de las mismas, sea más fácil y sostenible en el tiempo, dentro de los principales canales de comunicación interna se encuentran:

- Correo electrónico.
- Envío de mensajes de texto o Whatsapp.
- Carteleras institucionales.
- Uso de mensajes cortos en protectores de pantalla, video Wall o televisores.
- Reuniones con los líderes.
- Reuniones de equipos de trabajo.
- Reuniones con Presidencia.
- Rompe tráfico.
- Habladores.

El éxito de los canales de comunicación está dado por el correcto flujo de información es decir, mensajes claros y segmentados al público objetivo que corresponda con el fin de no perder la atención de los receptores ni saturarlos de información innecesaria, en la Figura 7 se muestra el correcto uso del flujo de información para lograr una comunicación asertiva.



Figura 7 Flujo de información asertiva
Tomado de: Saavedra (2020)

La ejecución de los 6 pasos anteriormente descritos, ayudara a las organizaciones a crear estructuras de salario emocional más eficientes. Si bien este tema aún no cuenta con todo la normatividad legal que lo soporte, las empresas colombianas han hecho un trabajo significativo en mejorar las condiciones del mercado laboral de los trabajadores, lo cual traerá grandes beneficios en el corto plazo en muchas industrias.

Conclusiones

Los empleadores en conjunto con sus colaboradores deben trabajar de forma colaborativa buscando beneficios gana- gana que fortalezcan la estructura organizacional y sobre todo el desarrollo de una cultura adecuada para potencializar los procesos que se desarrollan en el día a día los cuales faciliten la obtención de resultados favorables para las diferentes partes interesadas.

Para el desarrollo de todas la estrategias organizaciones es importante hacer partícipes a los colaboradores en las diferentes instancias de desarrollo, dado que cuando se fomentan culturas colaborativas aumenta la probabilidad de que las personas se sientan incluidas y valoradas por las organizaciones, los esquemas de comunicación son base fundamental para alcanzar los resultados esperados.

Los salarios emocionales así como los salarios legales amparados bajos la normatividad legal vigente son una estrategia eficiente que correctamente combinada con desarrollo de cultura organizacional flexible y canales de comunicación, favorecen el desarrollo de un ambiente de innovación y productividad que se materializa en el aumento de capacidad operativa y la reducción de reprocesos, que a su vez tienen un impacto benéfico en los estados financieros de la compañía.

En general la compañías que utilicen la estrategia combinada de salario emocional, no solo estarán en la vanguardia con la nuevas tendencia, sino que tendrán una ventaja competitiva sobre sus competidores dado que fortalecen las estructuras organizaciones a través de la disminución de rotación de personal, lo que favorecen la correcta gestión de conocimiento y de activos de información que son de los bienes más apreciados por las organizaciones (Suarez, 2016)

Referencias

Camacho J.E (2017). Salario emocional como estrategia de retención del talento humano. Consultado el 22 de febrero de 2020, Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/17001>

Chacón A. M. (2018). El salario emocional, una estrategia para incrementar la retención del talento humano en el sector asegurador. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/18178>

Cruz T. (2005). Diagnóstico de la cultura organizacional en una empresa. Consultado el 22 de febrero de 2020, Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/diagnostico-de-la-cultura-organizacional-en-una-empresa/>

El Observador (2018). Consultado el 22 de febrero de 2020, Recuperado de: <https://www.elobservador.com.uy/nota/japon-aprueba-reforma-que-reduce-la-jornada-laboral-a-poco-menos-de-13-horas-201862917300>

El periódico (2019). Cuando el estrés se convierte en estímulo de enfermedad. Consultado el 22 de febrero de 2020, Recuperado de: <https://www.elperiodico.com/es/sanidad/20190902/cuando-el-estres-se-convierte-en-estimulo-de-enfermedad-7613069>

García J. (2020). Pirámide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas, Consultado el 29 de febrero de 2020, Recuperado de: <https://psicologiaymente.com/psicología/pirámide-de-maslow>

González F. (2016). Qué es y cómo se paga el salario emocional. Revista de Negocios del IEEM, pág. 1-2.

Hernández, M.C (2017). El salario emocional y su aporte para mejorar la productividad y el compromiso de los colaboradores con su organización. Consultado el 22 de febrero de 2020, Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/17176>

Hooker L. (2016), ¿Cómo se convirtió Google en la empresa más valiosa del mundo?, BBC News recuperado de: https://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/02/160202_google_mas_valiosa_men

Llano R. P. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Aglala*, 5(1), 34-68.
<https://doi.org/10.22519/22157360.700>

Muñoz P.A (2014). El sentido de pertenencia como estrategia organizacional para el aporte de los objetivos de la empresa. Consultado el 20 de febrero de 2020, Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/11663>

Olmedo, C. (2019,05 de Abril). 6 Pilares para El Salario Emocional en las Empresas [ponencia], Santiago de Chile, Chile. https://www.youtube.com/watch?v=Sx_tPj9185s

Portafolio (2018). ¿Cuál es el salario emocional que su empresa le ofrece? Recuperado de: <https://www.portafolio.co/mis-finanzas/conozca-que-es-el-salario-emocional-en-las-empresas-498913>

Rodríguez A., Piñeros D. y Linares J. (2014). Propuesta para establecer una estrategia de salario emocional en el departamento de sistemas de información de la empresa visión & marketing. Universidad Sergio Arboleda, Bogotá, 1-121.
<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/946/PROPUESTA%20PARA%20ESTABLECER%20UNA%20ESTRATEGIA%20DE%20SALARIO.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Sanabria, P.E (2018). Competencias profesionales en el campo de administración: Un análisis para Colombia. Consultado el 22 de febrero de 2020, Recuperado de: <https://doi.org/10.17230/Ad-minister.35.1>

Saracho J.M. (2005), Un modelo general de gestión por competencias, Consultado el 22 de febrero de 2020, Recuperado de: <https://books.google.com.co/books?id=gTX24ti91ygC&pg=PA244&dq=toda+organizaci%C3%B3n+es+una+red+organizada+de+personas+que+trabajan+con+un+fin+com%C3%BA&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEWjkzXnlujnAhUunOAKHdbZB5gQ6wEIKzAA#v=onepage&q&f=false>

Suarez D.M (2016). El salario emocional y el mejoramiento de la productividad. Consultado el 22 de febrero de 2020, Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/15165>.

Vásquez M. (2019). Principales características de la flexibilidad laboral. Consultado el 22 de febrero de 2020, Recuperado de: <https://wisar.co/principales-caracteristicas-de-la-flexibilidad-laboral/>