

Manual de políticas de salario emocional

Manual de políticas de salario emocional para los colaboradores de la empresa Smart Fit

Buitrago Guevara Juan Sebastián

Universidad Católica Luis Amigó

Departamento de Áreas Administrativa, Económica y Contable

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Trabajo de Grado I

Tutor: Jaime Alberto Beltrán Ríos

2024

Manual de políticas de salario emocional

1.1. Información del Contexto Corporativo

En 2008, luego de un evento de empresarios del sector fitness en los Estados Unidos, el empresario Edgard Corona observó el mercado de gimnasios norteamericano e identificó diferencias con el mercado de gimnasios brasileño. Según Corona: «El mercado norteamericano ya tenía gimnasios con cuotas mensuales en el rango de US\$20, mientras que en Brasil solo había dos opciones: el más caro o el más barato, pero con mala infraestructura».

La reflexión motivó la apertura de su red de gimnasios de bajo coste al año siguiente. Las primeras unidades Smart Fit se abrieron en las ciudades de São Paulo, Porto Alegre, Brasilia y Río de Janeiro. El concepto inicial creado para la red se basa en tarifas mensuales asequibles y áreas mayores a 2000 m². Además, la cadena prioriza equipos tecnológicos de alta calidad, con alianzas con marcas como Technogym y Movement. A fines de 2018, la red contaba con 378 unidades y una aplicación que crea automáticamente los entrenamientos según las metas y el estado físico de cada usuario.

La expansión de la red en los años siguientes se dio a través de franquicias y sociedades en nuevos mercados, además de haberse acelerado tras el aporte de R\$520 millones de la administradora de fondos Pátria Investimentos y el Fondo Soberano de Singapur en el Grupo Bio Ritmo.

En 2020, la red anunció que cerró un contrato para la compra del control de MB Negócios Digitais, responsable del programa de entrenamiento en línea Queima Diaria, una de las plataformas digitales de fitness más grandes de Brasil. No se informó el valor del trato.

Manual de políticas de salario emocional

En 2021, en una decisión sin precedentes en el mercado brasileño de fitness, la empresa abrió su capital al mercado de inversiones en la Bolsa de Valores de Brasil. La acción cerró el primer día con expectativas por encima del mercado. Los fondos recaudados por la oferta primaria del Grupo Smart Fit están destinados a la continuidad del plan de crecimiento, posibles adquisiciones estratégicas e inversiones en iniciativas para el desarrollo y fortalecimiento de la compañía de forma escalable.

1.2. Resumen:

Este trabajo se enfoca en un modelo de políticas de bienestar en Smart Fit, una empresa líder en la industria de gimnasios. El bienestar de los empleados es fundamental para promover un ambiente laboral saludable y productivo. Por lo tanto, se propone un enfoque integral que abarca aspectos físicos, mentales y emocionales del bienestar.

1.3. Abstract:

This degree work focuses on a wellness policy model from Smart Fit, a leading company in the gym sector. Employee well-being is essential to promoting a healthy and productive work environment. Therefore, a comprehensive approach is proposed that encompasses physical, mental and emotional aspects of well-being.

1.4. Marco de Referencia- Marco teórico

En la actualidad, como consecuencia de la globalización y la revolución tecnológica, el sector empresarial se encuentra inmerso en lo que se conoce como entorno VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad), donde las empresas se ven obligadas a permanecer en continuo cambio y evolución para adaptarse a la complejidad del entorno (Luna-Arocas, 2021; Rocco, 2009).

Manual de políticas de salario emocional

Esto unido a la crisis derivada por la pandemia global de COVID-19 tiene como consecuencia que las empresas orienten la gestión de sus presupuestos hacia el ahorro, aplicando medidas de recorte o en el mejor de los casos, de contención (Vidal-Salazar, Cerdón-Pozo y de la Torre Ruiz, 2015). La partida presupuestaria destinada a los gastos de personal constituye una parte importante de la cuenta de resultados de las empresas, representado el 14% de los gastos de explotación (INE, 2007).

Por lo que, con frecuencia, suele verse agraviada en los periodos de incertidumbre, intentando reducir este porcentaje con el fin de maximizar el resultado del ejercicio. Plantear mayores beneficios a los empleados sin modificar la masa salarial es una buena forma de retener el talento y mantener a los trabajadores motivados y comprometidos con la compañía (Rocco, 2009).

El capital humano ha pasado a considerarse como uno de los elementos decisivos del buen funcionamiento de las compañías, difícilmente reemplazables cuando el perfil es escaso o la persona demuestra gran potencial, por lo que conviene su conservación para el buen funcionamiento de la compañía o para no perder ese talento en aras de la competencia (Camacho, 2017; Rocco, 2009; Soler Blanch, 2015).

El salario económico ha dejado de ser un factor decisivo para la permanencia y satisfacción de los empleados en las organizaciones. En la actualidad, se empieza a otorgar mayor relevancia a las retribuciones que permiten cubrir las necesidades, ayudando a generar mayor calidad de vida y permitiendo la conciliación entre la vida laboral y la personal (Hurtado y Taquez, 2021; Rocco, 2009; Salvador-Moreno, TorrensPérez, Vega-Falcón y Noroña-Salcedo, 2021).

Es más, en trabajos como el de Hernández Osorio (2016) se ha llegado a la conclusión de que para los empleados nacidos entre 1980 y 2000, se valora de manera positiva la existencia de beneficios

Manual de políticas de salario emocional

extralegales en la retribución, disminuyendo hasta en la mitad la rotación de las empresas. Los índices de rotación serán menores cuanto mejores sean los planes de retribución extrasalariales que propongan las empresas para este tipo de colectivo (Izurieta, Viñán, Pino, Tapia y Allauca, 2016 citado en Anaya Berrocal y Astuhuamán Flores, 2020).

El ingreso de los millennials al mercado laboral requiere por tanto idear nuevas formas de retribución. Por todo ello, los departamentos de recursos humanos deben implementar modelos de compensación innovadores y atractivos que permitan seguir siendo competitivos (Rocco, 2009). No solo ante los empleados, sino también para aquellos perfiles potenciales que se encuentran en el mercado (González, 2017).

define el salario emocional como "el conjunto de beneficios que una empresa otorga a sus empleados de forma no monetaria, con el objetivo de mejorar su calidad de vida laboral y personal, generando un mayor compromiso y motivación en el desempeño de sus funciones" Marichal (2012)

Sin embargo, la retribución no solo influye en el aspecto económico de la organización, sino que también tiene consecuencias en los empleados al relacionarse con variables como la satisfacción laboral, la atracción y retención de talento, el desempeño o, la productividad, entre otros. Distintos autores corroboran estas relaciones en diversos estudios publicados. Gerhart y Bretz (1994) comprobaron que, al relacionar la inversión con el rendimiento, la retribución tiene una influencia directa con la productividad de los trabajadores.

Manual de políticas de salario emocional

La percepción que tienen los trabajadores del valor que les otorga la empresa por su labor, el clima laboral, las relaciones interpersonales, las oportunidades de desarrollo y crecimiento, y la posibilidad de conciliar la vida laboral y personal" Blesa, Jiménez y Medina (2010)

Además, Milkovich y Newman (2007) añaden que el plan retributivo de las empresas incentiva los comportamientos de los empleados. El Estatuto de los Trabajadores, publicado por el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, recoge que "se considerará salario la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie, por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena". La retribución económica se ha considerado siempre como un símbolo de status, que permite adquirir bienes y servicios diferenciadores (Terán Ruelas, 2017).

Pero, durante los últimos años se está dando otra tendencia, donde los trabajadores empiezan a valorar aspectos no monetarios o materiales además de los económicos (Peña Guillen, 2020).

Según Rey (2014), el salario emocional se refiere a "aquellas condiciones y beneficios laborales no económicos que ofrecen las organizaciones a sus empleados para satisfacer sus necesidades afectivas, de autorrealización y desarrollo personal en el ámbito laboral"

La retribución flexible, también denominada retribución a la carta, es una técnica utilizada por los departamentos de recursos humanos con el fin de individualizar y flexibilizar las remuneraciones laborales. Esta permite que sea el propio trabajador quien decida la composición y el tipo de prestaciones que integrarán su retribución dependiendo de sus necesidades, de la etapa vital en la que se encuentre, su estilo de vida o por su cultura y personalidad (Matorras Díaz-Caneja, 2016; Salvador-Moreno, Torrens-Pérez, Vega-Falcón y Noroña-Salcedo, 2021).

Manual de políticas de salario emocional

Este sistema aporta flexibilidad tanto a la empresa como a los trabajadores, haciéndoles partícipes del diseño y composición de su salario. Dentro de la retribución no material, se encontraría el salario emocional, objeto de estudio del presente trabajo. En concreto, este concepto se acuñó por primera vez en 2003 cuando Luis María Huete en el libro *Servicios y Beneficios*, lo definió como “la capacidad de conseguir que las personas se sientan bien pagadas por su esfuerzo, con algo más que dinero” (p. 156).

Años después, Michelle Montalvo-Poveda lo definió como el “conjunto de beneficios intangibles que entrega la empresa a sus colaboradores en forma de refuerzo para la remuneración económica, se implementa con el objetivo de complementar el sueldo tradicional a través de compensaciones no económicas, y finalmente para generar en los colaboradores fidelidad y compromiso hacia la organización”.

De las acepciones más recientes, se encuentra la publicada por Rubio-Avila et al. (2020) quienes, mediante una revisión exhaustiva de la bibliografía de años anteriores, definieron el salario emocional como “los elementos extrínsecos e intrínsecos del trabajo que generan emociones positivas y fluir en el trabajo”. De todas las definiciones descritas a lo largo de la literatura, se encuentran varios puntos en común. El central y más importante es que se reconoce que el salario emocional es una compensación no económica cuyo fin es complementar a esta y aportar valor.

En segundo lugar, que tiene un componente que produce sentimientos de motivación y/o productividad en el empleado, generando como consecuencia satisfacción y, por tanto, retención dentro de la compañía. A través de la implementación del salario emocional, las empresas serán más atractivas ante nuevos talentos al permitir encontrar un equilibrio entre la vida personal y profesional del colaborador y, también, ante sus empleados, teniendo como resultado la permanencia en las mismas (Ortiz Cruz, 2021).

Manual de políticas de salario emocional

Por tanto, tal y como mencionan Bastidas Ruiz y Bustamante Chalén en su estudio de 2018, la implementación del salario emocional “es una estrategia que; a corto, mediano o largo plazo; otorgará los mejores resultados, reflejándose en la satisfacción, motivación, compromiso y el incremento de productividad de cada persona que forma parte de la compañía.”. La concepción de salario emocional se puede explicar desde dos teorías psicológicas. Por un lado, la teoría de los dos factores.

Esta teoría fue formulada en 1959 por el psicólogo Frederick Herzberg con el fin de explicar el comportamiento que desarrollaban las personas en su entorno de trabajo. Según el mismo, se dan dos dimensiones que influyen en la motivación y satisfacción de los empleados: la higiene y la motivación. Las necesidades de higiene o extrínsecas se relacionarían con las condiciones físicas y ambientales que se dan en el puesto de trabajo. Su satisfacción se daría mediante los factores de higiene, entre los que se encuentran las condiciones físicas del trabajo, las políticas de la empresa o el salario, entre otros. Si bien estos factores no provocan por sí mismos satisfacción, es necesario que se cubran para que los trabajadores se sientan a gusto en la compañía (Bastidas y Bustamante,2018; Rocco, 2009).

Además, el autor definió las necesidades de motivación o intrínsecas, las cuales se situarían en un orden superior y se relacionan directamente con la naturaleza del trabajo y el cargo que posee el trabajador. Mientras que las necesidades de higiene repercuten directamente en la satisfacción, estas segundas influyen en la productividad. Los factores que pueden determinar la motivación en este nivel serían el logro, el crecimiento profesional, el reconocimiento del trabajo o, la asignación de proyectos que supongan un reto (Bastidas y Bustamante,2018; Rocco, 2009).

Manual de políticas de salario emocional

Maslach y Leiter (1997) lo describen como "las características del trabajo y del entorno laboral que influyen en la satisfacción del individuo, tales como el reconocimiento, la autonomía, las oportunidades de desarrollo personal y profesional, y la calidad de las relaciones interpersonales".

Y, en segundo lugar, el concepto de salario emocional se podría explicar a través de la pirámide de las necesidades de Maslow, donde se distribuyen de manera jerárquica y sucesiva los cinco niveles de necesidades definidas por el autor. De tal forma que, las necesidades de orden superior situadas en el pico de la pirámide solo podrán satisfacerse si las necesidades inferiores están resueltas (Padilla, 2016).

Taylor (1911) introdujo el concepto de administración científica, que abogaba por la estandarización de procesos y la especialización del trabajo. Estos principios son fundamentales para el diseño de políticas claras y específicas que guíen el comportamiento y las acciones de los empleados.

McGregor (1960) propuso las Teorías X e Y, que ofrecen dos enfoques opuestos sobre la naturaleza humana y cómo esta influye en la gestión de personal. Comprender estas teorías es crucial para desarrollar políticas que fomenten la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral.

Barnard (1938) introdujo el concepto de la organización como un sistema cooperativo de actividades humanas. Estas teorías proporcionan conocimientos sobre cómo diseñar políticas que promuevan la eficiencia, la comunicación efectiva y la coordinación entre los miembros de la organización.

Calpa (2008) afirma que "la política empresarial orienta al futuro administrador de empresas en áreas de gerencia o afines, hacia una acertada toma de decisiones mediante el análisis del

Manual de políticas de salario emocional

entorno organizacional y de las características internas del sistema empresarial en los mercados nacionales o globales” (p.3).

Es importante identificar la voluntad política de las organizaciones, para plasmarla en la declaración de la política empresarial y analizar las condiciones del entorno para diseñar o rediseñar las políticas de acuerdo a las nuevas tendencias, especialmente en cuanto a la ciencia y la tecnología, la globalización e internacionalización empresarial, la calidad, productividad y competitividad y la responsabilidad social. (Calpa, 2008, p.3)

La política empresarial abarca toda y cada una de las decisiones organizacionales, y afecta de una y otra manera tanto a los miembros de la organización como a su entorno. Así mismo la política empresarial la base fundamental para el diseño de los restantes componentes de planeación. De una acertada política empresarial dependen las acciones exitosas de las organizaciones. (Calpa, 2008,p.4).

Koontz & O'Donnell,(2003) afirman que "Las políticas son planteamientos generales o maneras de comprender que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones de todos los miembros de la organización".

Manual de políticas de salario emocional

1.5. Justificación:

La implementación de un manual de políticas de salario emocional que promuevan estilos de vida saludables y mejoren la calidad de vida laboral es esencial para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización, incluidas empresas como Smart Fit.

Promover el bienestar entre los colaboradores, crea un ambiente de trabajo más positivo y satisfactorio. Un ambiente de trabajo saludable fomenta la colaboración, la motivación y el compromiso con los objetivos de la empresa. Asimismo, adoptar hábitos de vida saludables, como la actividad física regular y una dieta equilibrada, puede ayudar a prevenir enfermedades y lesiones. Esto a su vez reduce la incidencia de ausencias laborales por problemas de salud, lo que contribuye a la continuidad operativa y la productividad del equipo directivo. La adopción de un modelo de políticas de salario emocional refleja una cultura empresarial preocupada por el bienestar general de sus empleados, lo que puede mejorar la percepción pública de la empresa y atraer talento calificado que valore este enfoque. Fomentar estilos de vida saludables entre los empleados administrativos puede ayudar a reducir los costos asociados con la atención médica y el seguro médico de la empresa. Menos enfermedades y lesiones significan menos gastos de atención médica y menos interrupciones en las operaciones comerciales.

La implementación de dicho modelo de políticas de no solo beneficia a los empleados individualmente, sino que también contribuye positivamente a la cultura organizacional, la productividad y la imagen de la empresa. Es una inversión estratégica que promueve el éxito a largo plazo tanto para la empresa como para sus empleados.

Manual de políticas de salario emocional

1.6. Pregunta Objeto de estudio, Orientadora:

Tal como lo plantea Michelle Montalvo-Poveda lo definió como el “conjunto de beneficios intangibles que entrega la empresa a sus colaboradores en forma de refuerzo para la remuneración económica, se implementa con el objetivo de complementar el sueldo tradicional a través de compensaciones no económicas, y finalmente para generar en los colaboradores fidelidad y compromiso hacia la organización”, es allí dónde realizamos la pregunta ¿Cómo la estandarización de un manual políticas de salario emocional para los colaboradores de Smart fit puede mejorar la salud física, emocional y productividad de los colaboradores?

1.7. Objetivo General:

Diseñar un modelo de políticas de salario emocional para los colaboradores de Smart Fit, con el fin de mejorar su salud física y emocional, fomentar hábitos de vida saludables y promover un entorno laboral que favorezca el bienestar integral, la satisfacción laboral y el rendimiento óptimo

1.8. Objetivos específicos:

1. Identificar las políticas de salario emocional de Smart Fit
2. Definir las necesidades y elementos de salario emocional requerido por los empleados de Smart fit
3. Determinar el modelo de políticas de salario emocional de acuerdo a las necesidades de los empleados de Smart fit

Manual de políticas de salario emocional

1.9. Metodología:

A. Análisis de necesidades:

- Se realizan encuestas o cuestionarios creada por el área de Bienestar, a los empleados
- Se organizaron grupos de enfoque para discutir temas específicos relacionados con el bienestar laboral.
- Se realizaron entrevistas con líderes y empleados clave para comprender sus puntos de vista sobre el bienestar en el trabajo.

B. Investigación de mejores prácticas:

- Se Investigaron las políticas de bienestar implementadas por otras empresas similares en la industria de la salud y el fitness.
- Se analizaron estudios y artículos académicos sobre el impacto de las iniciativas de bienestar en el lugar de trabajo.

C. Desarrollo de políticas y programas:

- Se formó un equipo multidisciplinario que incluye representantes de recursos humanos, seguridad y salud en el trabajo y otros departamentos pertinentes.
- Se diseñaron políticas y programas de bienestar que aborden áreas como el ejercicio físico, la nutrición, el manejo del estrés y el equilibrio trabajo-vida.
- Establecimos objetivos claros y medibles para cada política y programa.

D. Comunicación y promoción:

- Se desarrollaron materiales de comunicación atractivos y claros para informar a los empleados sobre las nuevas políticas y programas de bienestar.

Manual de políticas de salario emocional

- Organizamos eventos de lanzamiento y sesiones de información para promover la participación de los empleados.
- Utilizamos plataformas internas, como el correo electrónico o la intranet, para mantener a los empleados informados sobre las iniciativas de bienestar en curso.

E. Formación y capacitación:

- Proporcionar formación y capacitación a los jefes y gerentes sobre cómo apoyar y fomentar el bienestar de sus equipos.
- Ofrecer sesiones de formación sobre temas específicos de bienestar, como técnicas de manejo del estrés o hábitos saludables de alimentación y ejercicio.

F. Evaluación y seguimiento:

- Se establecerán métricas para evaluar el impacto de las políticas y programas de bienestar en la salud y el bienestar de los empleados.
- Se realizarán encuestas periódicas o grupos focales para obtener retroalimentación de los empleados sobre la efectividad de las iniciativas de bienestar.
- Se utilizarán los datos recopilados para realizar ajustes y mejoras continuas en las políticas y programas de bienestar.

G. Análisis de necesidades:

- Se realizan encuestas o cuestionarios creados por el área de Bienestar, a los empleados para identificar sus necesidades y preferencias en cuanto a bienestar, teniendo como punto de partida la batería de riesgo psicosocial
- Se organizaron grupos de enfoque para discutir temas específicos relacionados con el bienestar laboral.

Manual de políticas de salario emocional

- Se realizaron entrevistas con líderes y empleados clave para comprender sus puntos de vista sobre el bienestar en el trabajo.

H. Investigación de mejores prácticas:

- Se Investigaron las políticas de bienestar implementadas por otras empresas similares en la industria de la salud y el fitness.
- Se analizaron estudios y artículos académicos sobre el impacto de las iniciativas de bienestar en el lugar de trabajo.

I. Desarrollo de políticas y programas:

- Se formó un equipo multidisciplinario que incluye representantes de recursos humanos, seguridad y salud en el trabajo y otros departamentos pertinentes.
- Se diseñaron políticas y programas de bienestar que aborden áreas como el ejercicio físico, la nutrición, el manejo del estrés y el equilibrio trabajo-vida.
- Establecimos objetivos claros y medibles para cada política y programa.

J. Comunicación y promoción:

- Se desarrollaron materiales de comunicación atractivos y claros para informar a los empleados sobre las nuevas políticas y programas de bienestar.
- Organizamos eventos de lanzamiento y sesiones de información para promover la participación de los empleados.
- Utilizamos plataformas internas, como el correo electrónico o la intranet, para mantener a los empleados informados sobre las iniciativas de bienestar en curso.

K. Formación y capacitación:

Manual de políticas de salario emocional

- Proporcionar formación y capacitación a los jefes y gerentes sobre cómo apoyar y fomentar el bienestar de sus equipos.
- Ofrecer sesiones de formación sobre temas específicos de bienestar, como técnicas de manejo del estrés o hábitos saludables de alimentación y ejercicio.

L. Evaluación y seguimiento:

- Se establecerán métricas para evaluar el impacto de las políticas y programas de bienestar en la salud y el bienestar de los empleados.
- Se realizarán encuestas periódicas o grupos focales para obtener retroalimentación de los empleados sobre la efectividad de las iniciativas de bienestar.

Manual de políticas de salario emocional

1.10 Alcances del proyecto:

La complejidad de las políticas a implementar, los recursos disponibles, entre otros, inicia con el analizar las necesidades: realizar encuestas y entrevistas para identificar las necesidades y preferencias de los empleados en términos de bienestar.

Asimismo, desarrollar políticas y programas específicos que aborden las necesidades identificadas, incluyendo actividades como clases de ejercicio, sesiones de meditación, asesoramiento nutricional, etc.

La puesta en de las políticas y programas diseñados, lo cual puede incluir la organización de eventos, la contratación de profesionales de bienestar, la instalación de equipos, etc. Con ello, establecer métricas y realizar seguimientos periódicos para evaluar el impacto de las políticas y programas implementados en la salud y el rendimiento de los empleados.

Es por ello qué, podría tomar desde varios meses hasta más de un año completar todas las etapas del proyecto, desde la investigación inicial hasta la evaluación continua de los resultados.

Es importante establecer un presupuesto claro y realista desde el inicio del proyecto para evitar desviaciones financieras. El costo del proyecto variará según factores como la contratación o apoyo, de consultores externos, la capacitación del personal, la adquisición de equipos y recursos necesarios para implementar las políticas de bienestar.

Tabla 1.*Cronograma de desarrollo de actividades y presupuesto*

Concepto de Gastos	Descripción	Costo Estimado
Personal	Investigadores, encuestadores, analistas, etc.	3.500.000\$
- Investigadores	Coordinador de Investigación	10.000.000\$
- Encuestadores	Costo de encuestadores	1.800.000\$
Recopilación de Datos	Diseño de cuestionarios, herramientas de encuesta	0\$

Manual de políticas de salario emocional

Concepto de Gastos	Descripción	Costo Estimado
- Desarrollo de Cuestionarios	Creación de cuestionarios	0\$
- Plataforma de Encuesta	Suscripción a plataforma de encuesta	0\$
- Entrevistas	Costos de grabación y transcripción	1.500.000
Muestreo	Selección de muestra representativa	0\$
Análisis de Datos	Software de análisis de datos, analistas	0\$
- Analistas de Datos	Costos de analistas de datos	3.500.000\$

Manual de políticas de salario emocional

Concepto de Gastos	Descripción	Costo Estimado
Informes y Presentación	Elaboración de informes y visualización de datos	2.500.000\$
Comunicación Interna	Costos de comunicación interna con colaboradores	1.200.000\$
Consultoría Externa	Honorarios de consultores externos	2.500.000\$
Implementación de Estrategias	Costos asociados con la implementación de recomendaciones	20.000.000\$
Otros Gastos	Gastos imprevistos o adicionales	5.000.000\$
Total Estimado		55.000.000

Manual de políticas de salario emocional

1.11. Cronograma de actividades

Tabla 2.

Cronograma de desarrollo de actividades

Fase 1: Preparación
Semana 1-2: Reunión inicial con la alta dirección para definir objetivos y alcance del proyecto.
Semana 3-4: Formación del equipo de proyecto, asignación de roles y responsabilidades.
Fase 2: Análisis de necesidades (Meses 2-3)
Semana 1-2: Elaboración y distribución de encuestas y cuestionarios para recopilar datos sobre las necesidades y preferencias de los empleados en materia de bienestar.
Semana 3-4: Análisis de los resultados de las encuestas y entrevistas con empleados clave para profundizar en las áreas prioritarias de intervención.
Fase 3: Diseño de políticas y programas (Meses 4-6)
Semana 1-2: Desarrollo de políticas y programas de bienestar basados en los resultados del análisis de necesidades.
Semana 3-4: Revisión de las políticas y programas por parte del equipo directivo y ajustes según sus comentarios.
Semana 5-6: Finalización del diseño de políticas y programas.
Fase 4: Implementación (Meses 7-9)
Semana 1-2: Planificación detallada de la implementación, incluyendo la asignación de recursos y la programación de actividades.
Semana 3-6: Implementación de políticas y programas, incluyendo lanzamientos de eventos, clases de bienestar, y comunicación interna.
Semana 7-8: Evaluación continua de la implementación y ajustes según sea necesario.
Semana 9: Preparación para la fase de evaluación y seguimiento.
Fase 5: Evaluación y seguimiento (Meses 10-12)
Semana 1-2: Establecimiento de métricas de evaluación y seguimiento para medir el impacto de las políticas y programas de bienestar.
Semana 3-10: Evaluación continua del impacto, recopilación de datos y análisis de resultados.
Semana 11-12: Preparación de informes finales y presentación de hallazgos a la alta dirección.
Fase 6: Cierre y seguimiento continuo (Mes 13 en adelante)
Semana 1: Documentación de lecciones aprendidas y mejores prácticas.
Semana 2: Finalización de todas las actividades relacionadas con el proyecto.
Meses 3 en adelante: Seguimiento continuo del impacto de las políticas y programas implementados y ajustes según sea necesario.

Manual de políticas de salario emocional

1.12. Glosario de términos:

Bienestar Laboral

"El bienestar laboral se define como el estado de completo bienestar físico, mental y social en el contexto del trabajo, y no solamente la ausencia de enfermedad o malestar." Organización Mundial de la Salud (OMS) (1948).

"El bienestar laboral se refiere al estado físico, mental y emocional de los empleados en el lugar de trabajo, que se ve influenciado por factores como el ambiente laboral, la cultura organizacional y el equilibrio trabajo-vida." Warr, P. (1999).

"El bienestar laboral es el resultado de un ambiente laboral que promueve la satisfacción, la salud y el desarrollo personal de los empleados, incluyendo aspectos como la seguridad laboral, el apoyo social y la autonomía en el trabajo." Diener, E., & Suh, E. M. (1999).

"El bienestar laboral se refiere al grado en que los empleados experimentan satisfacción, compromiso y realización en su trabajo, lo que contribuye a su salud y calidad de vida en general." Keyes, C. L. M. (2002).

"El bienestar laboral se refiere a la experiencia positiva y la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo, incluyendo su salud física y mental, su satisfacción laboral y su sentido de propósito en el trabajo." Saks, A. M. (2006).

"El bienestar laboral es un estado dinámico de salud, satisfacción y compromiso en el trabajo, que involucra tanto aspectos individuales como organizacionales del ambiente laboral." Nielsen, K., & Abildgaard, J. S. (2013).

Manual de políticas de salario emocional

"El bienestar laboral se refiere al estado de salud física, mental y emocional de los empleados en el lugar de trabajo, que resulta de condiciones laborales positivas, relaciones saludables en el trabajo y el apoyo a la conciliación entre la vida laboral y personal." Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007).

"El bienestar laboral se define como el equilibrio satisfactorio entre las demandas laborales y los recursos disponibles para enfrentar esas demandas, lo que resulta en un estado positivo de salud física, mental y social en el trabajo." Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017).

Salario Emocional

Las organizaciones están convencidas de que para alcanzar las metas organizacionales requieren de personal comprometido y sano.

El constructo de salario emocional es relativamente novedoso, en él se muestran diferentes visiones de su aplicabilidad, así como su naturaleza subjetiva. Diferentes bases de datos de literatura académica como la psicología, sociología, administración y economía lo han manifestado de esa manera.

Un beneficio más para fomentar la motivación y satisfacción del personal es el incremento de la percepción favorable del trabajador del clima organizacional y 31 consecuentemente el incremento de la misma motivación; es decir, se convierte en un círculo virtuoso. Castillo y Pérez (2011) referenciado por Morales (2017) hace mención al constructo de clima organizacional como "[...] la percepción que tienen las personas respecto al ambiente circundante de las organizaciones en

Manual de políticas de salario emocional

las cuales interactúan” (p.11) y Chiavenato (2009) considera que la construcción del clima es la suma de la motivación de los trabajadores.

Puyal (2006) escribió sobre el salario emocional como “la clave para reducir el estrés en la organización, define el concepto como “[...] cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación... no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral” (p.45)

Rocco (2011) menciona que “el concepto de salario emocional tiene distintos elementos; sin embargo “[...] la mayoría converge en que es un término que se refiere a los factores no relacionados con el sueldo económico”

Santana (2014) comenta que es necesario una escala cuyo propósito sea identificar las preferencias salariales de un segmento de la población, se consideraron a los jóvenes denominados en la generación “Y”; es decir las personas nacidas entre 1980 y 1994 (Zemke, 2010) referenciado por Santana (2014)

Pullupaxi (2014) identifica al salario emocional “como factor motivación en el desempeño de colaboradores de una empresa hospitalaria donde se encontró evidencia de correlación entre motivación satisfactoria con mejora de desempeño laboral”.

Las autoras reconocen que el salario emocional es un concepto que se encuentra “[...] asociado a la remuneración de una persona en la que se incluyen fundamentalmente, cuestiones de carácter no económico, cuyo objetivo es satisfacer sus necesidades personales, familiares y profesionales, al tiempo que mejoramos su calidad de vida” (Castañeda, Salinas y Uribe, 2016, p.23).

Los estudios científicos han demostrado que existe otro tipo de salario o retribución no pecuniaria que favorece no solo la eficacia y la eficiencia en el trabajo por parte del empleado, sino que a su

Manual de políticas de salario emocional

vez beneficia a la organización y ayuda a crear y mantener un adecuado clima laboral, y al enriquecimiento personal de quienes reciben dicha retribución y reconocimiento a cambio de su esfuerzo. (Padilla, 2013, p. 193)

Manual de políticas empresariales

"Un manual de políticas empresariales es un documento formal que recopila las normas, directrices y procedimientos que guían el comportamiento y las decisiones dentro de una organización" (Gómez & Rodríguez, 2018, p. 45).

"El manual de políticas empresariales proporciona una referencia clara y accesible para empleados y gerentes sobre las expectativas y reglas de la empresa" (Hernández, 2019, p. 78).

"Los manuales de políticas empresariales son herramientas esenciales para comunicar las políticas organizacionales y asegurar su coherente aplicación" (Martínez & López, 2020, p. 32).

"Un manual de políticas empresariales establece un marco normativo que ayuda a estandarizar procesos y garantizar el cumplimiento de las regulaciones internas y externas" (Pérez, 2017, p. 67).

"Los manuales de políticas empresariales detallan las responsabilidades y procedimientos específicos que deben seguirse en diversas áreas de la organización" (García, 2016, p. 55).

"El manual de políticas empresariales actúa como una guía centralizada que facilita la gestión y control de las operaciones empresariales" (Navarro, 2018, p. 84).

Manual de políticas de salario emocional

"Los manuales de políticas empresariales son documentos clave para la implementación efectiva de las estrategias corporativas y la alineación de los objetivos organizacionales" (Iglesias, 2020, p. 41).

"Un manual de políticas empresariales proporciona un conjunto de directrices prácticas que ayudan a mantener la consistencia y la disciplina dentro de la empresa" (Fernández, 2019, p. 90).

"La creación de un manual de políticas empresariales es fundamental para asegurar la transparencia y la equidad en la toma de decisiones organizacionales" (Díaz, 2017, p. 76).

"Los manuales de políticas empresariales sirven como un recurso de consulta que ayuda a resolver dudas y conflictos relacionados con las prácticas internas de la empresa" (Ramírez, 2021, p. 50).

"Un manual de políticas empresariales bien diseñado contribuye a la formación y desarrollo de los empleados, proporcionando claridad sobre las normas y expectativas" (Sánchez, 2020, p. 65).

"Los manuales de políticas empresariales son instrumentos vitales para la gestión del cambio y la adaptación de la organización a nuevos desafíos y oportunidades" (Torres, 2018, p. 102).

"La implementación de un manual de políticas empresariales asegura que todos los miembros de la organización comprendan y sigan las mismas directrices y procedimientos" (Mendoza, 2019, p. 88).

"Un manual de políticas empresariales facilita la coherencia en la aplicación de las políticas y el cumplimiento de los estándares corporativos" (Luna, 2020, p. 73).

Manual de políticas de salario emocional

"Los manuales de políticas empresariales permiten a las organizaciones documentar y comunicar eficazmente las políticas y procedimientos necesarios para operar de manera eficiente y efectiva" (Castro, 2021, p. 91).

2. Desarrollo de proyecto de intervención

2.1 Las políticas de salario emocional del área administrativa de Smart Fit

Después de realizar una investigación y validar las prácticas de salario emocional, es posible concluir que la compañía actualmente cuenta con la posibilidad de brindar a sus colaboradores, los beneficios de acceso a gimnasio gratis para el colaborador y un familiar, amigo, o conocido, además, el disfrute de medio día de su cumpleaños, y un bono regalo por valor de ochenta mil pesos colombianos, además de diferentes descuentos en marcas aliadas como restaurantes, suplementos, aseguradoras, entidades financieras, como directrices establecidas para todos los colaboradores de Smart Fit, no obstante, ninguna sujeta a una política de bienestar.

2.2 Las necesidades y elementos de salario emocional requerido por los empleados del Smart fit

Con el acompañamiento de la Caja de Compensación Familiar, reuniones con directivos, jefes inmediatos, el área de SST y colaboradores escogidos al azar se tuvieron en cuenta 3 factores para la creación de la Encuesta de calidad de Vida, de los cuales su bases fueron: Datos demográficos, condiciones laborales, expectativas frente a su calidad de vida, y se incluyeron temáticas algunas base de los indicadores de bienestar y otras sugeridas, como los fueron intereses de formación profesional, participación en actividades o uso de los beneficios de bienestar, áreas de su interés para el bienestar, percepción del bienestar de los colaboradores, promoción del clima laboral,

Manual de políticas de salario emocional

posibilidad de aportar en temas de interés profesional o laboral y apoyo en servicios de salud. Con un total de 1385 colaboradores, se obtuvieron 1086 respuestas, un total de 78,4 de la población.

Figura 1.

Intereses de formación

Selecciona la opción que te interese de educación y/o formación:

1.086 respuestas

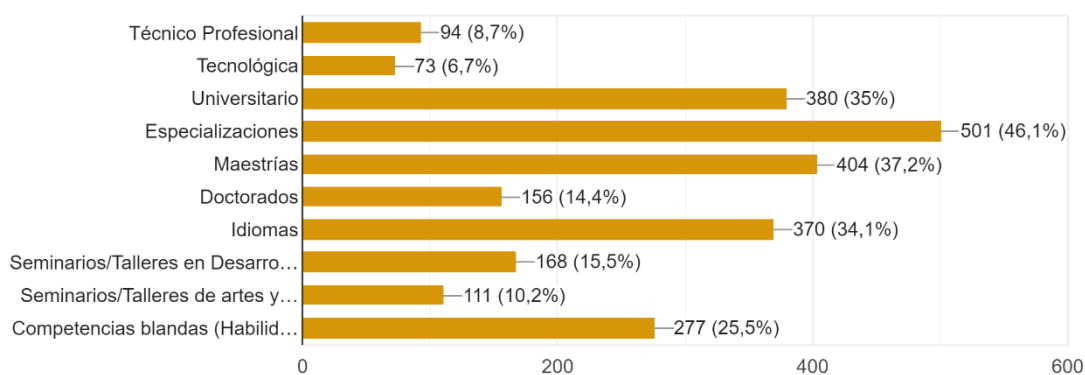
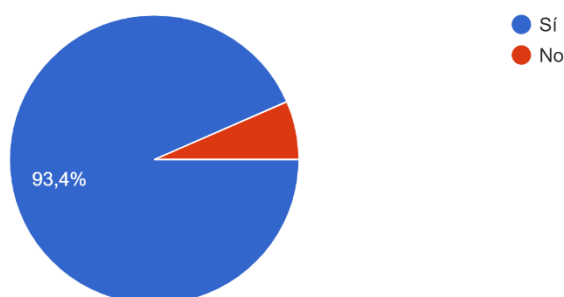


Figura 2.

Prioridad de adquirir vivienda

En caso de que tu respuesta sea negativa, ¿Está dentro de tus prioridades realizar compra de vivienda?

900 respuestas



Manual de políticas de salario emocional

Figura 3.

Participación o uso de los beneficios del área de Bienestar de la compañía

¿En cuáles de las siguientes actividades de bienestar participas? (Seleccione máximo 3 respuestas)

1.086 respuestas

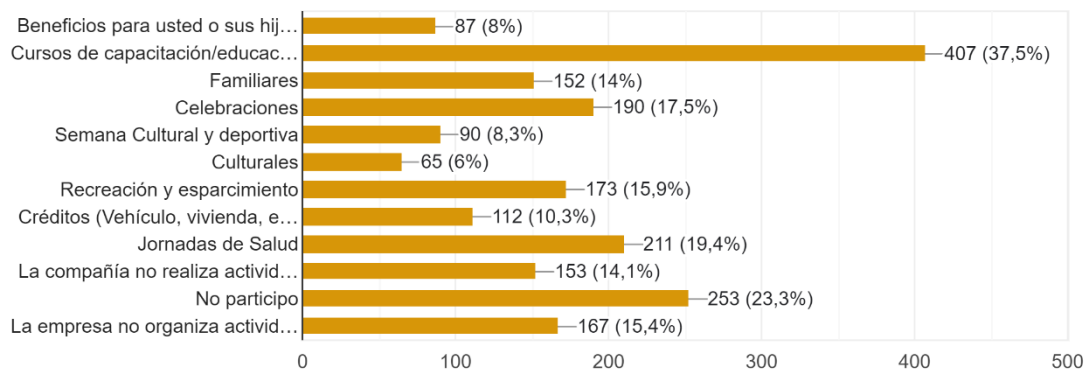
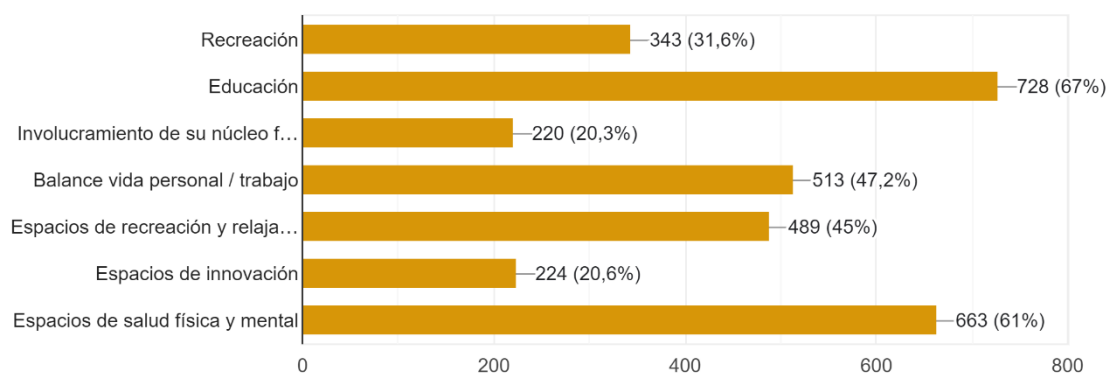


Figura 3.

Necesidades del enfoque en Bienestar

Con respecto a tu bienestar ¿Cuáles considera que son las áreas en las cuales debería enfocarse el área de bienestar de la empresa? (Escoja máximo 3 respuestas)

1.086 respuestas



Manual de políticas de salario emocional

Figura 4.

Percepción de los colaboradores a cerca del bienestar

¿Qué tanto consideras que la compañía. se preocupa por el bienestar de sus trabajadores? (Cuando 1 es la menor calificación y 5 la mayor)

1.086 respuestas

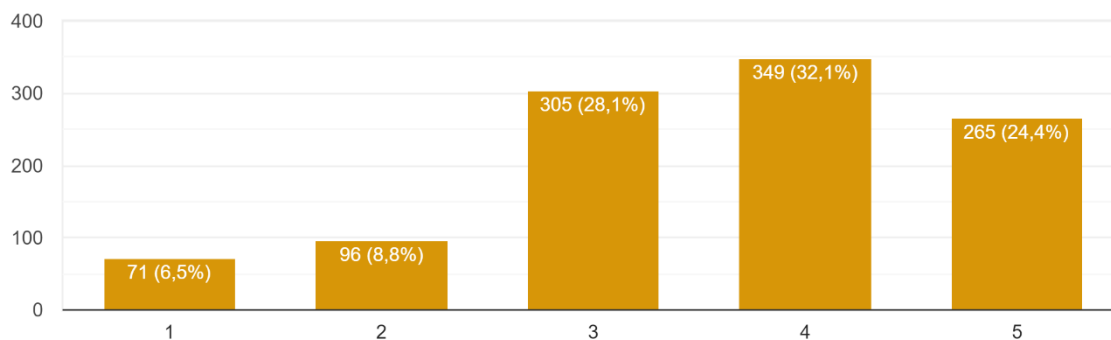
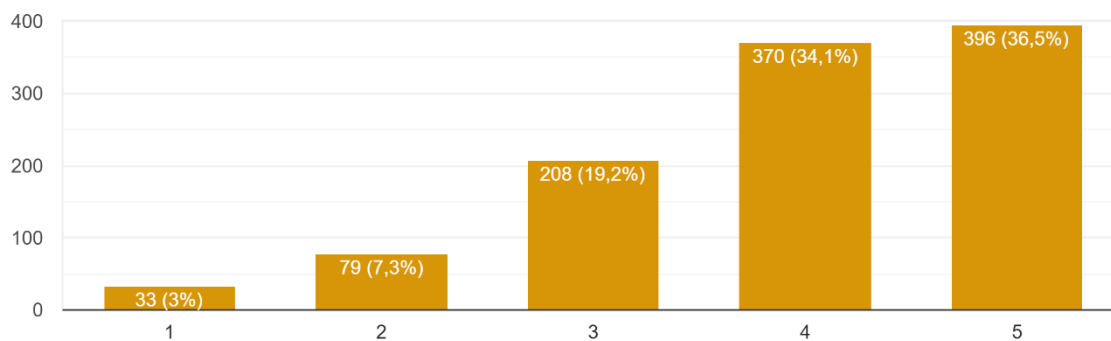


Figura 5.

Promoción del clima laboral

¿Qué tanto consideras que la compañía se preocupa por promover el buen clima laboral?

1.086 respuestas



Manual de políticas de salario emocional

Figura 6.

Contribuir y aportar en temáticas de interés personal y laboral

¿Qué tanto consideras que la compañía se preocupa por darle la oportunidad de opinar y aportar en temáticas de su interés personal y laboral?

1.086 respuestas

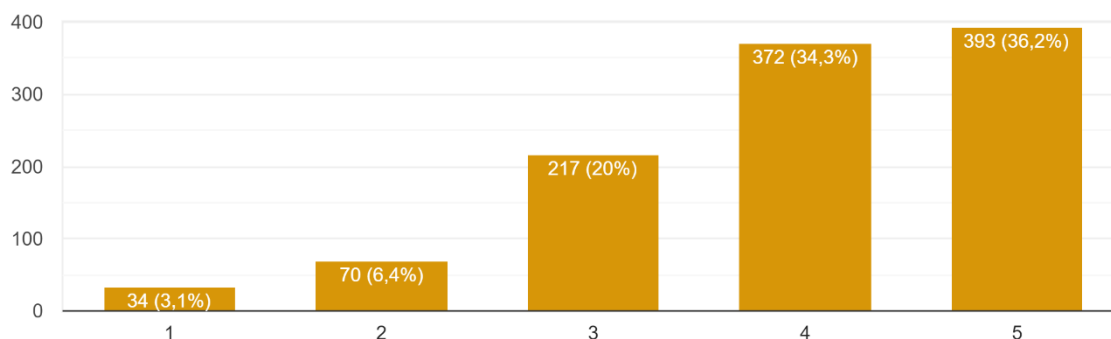
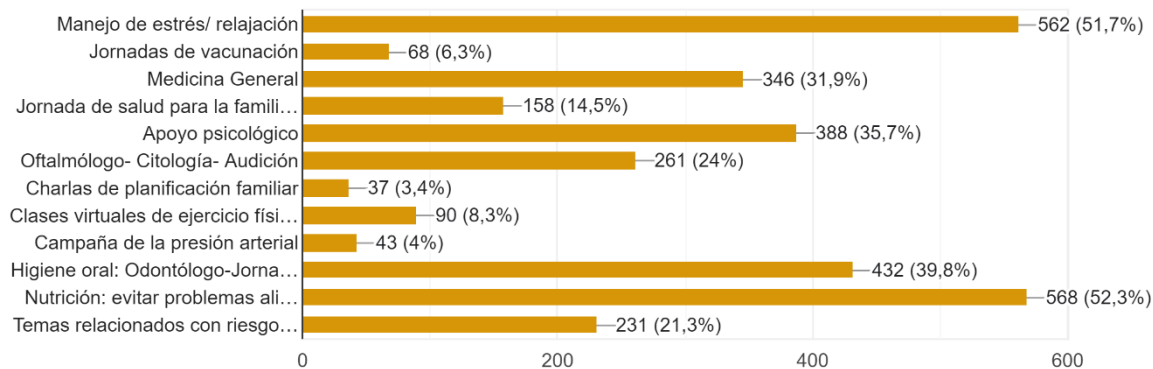


Figura 7.

Apoyo o acompañamiento en servicios de salud

¿Qué tipo de apoyo te gustaría recibir en temas de Salud? (Selecciona máximo 3 respuestas)

1.086 respuestas



Manual de políticas de salario emocional

2.3 Manual de políticas de salario emocional de acuerdo con las necesidades de los empleados de Smart fit

Con base en los resultados obtenidos en la encuesta, actualmente el 70.6% de los colaboradores consideran que hay un buen o muy buen clima laboral. Sin embargo, 44.5% de ellos, no considera que la compañía se preocupe por su bienestar, esto se debe en gran parte a que el 38.7% no pueden participar de actividades de bienestar. Es por ello que si la compañía quiere mejorar su percepción debe trabajar en los siguientes aspectos:

1. Educación, principalmente en especializaciones, maestrías, cursos de idiomas, y una formación universitaria, esto sin dejar de lado las competencias blandas.
2. Espacios de salud física y mental que puedan contribuir a la reducción del estrés, espacios a cerca de nutrición, campañas de higiene oral y apoyo psicológico.
3. Calidad de vida de los colaboradores: donde el 93,4% de los colaboradores demuestran el interés por adquirir o conseguir vivienda propia, y vehículo, y con ello una percepción holística de bienestar con la necesidad de recreación, espacios de ocio, involucrar a sus familias manejando un mejor balance entre la vida personal y el trabajo

2.4. Propuesta Técnica:

<https://heyzine.com/flip-book/2a52afc545.html>

2.5. Conclusiones:

Al ser una compañía Low Cost, los recursos son restringidos, la carga laboral siempre va a hacer alta, es por ello que, se debe encontrar alternativas, que permitan garantizar que cada uno de estos enfoques se logren sin afectar la rentabilidad, por lo cual considerar las políticas de salario emocional como estrategia, e invertir el presupuesto dentro de la misma es primordial, ya que

Manual de políticas de salario emocional

permite consolidar una cultura organizacional participativa donde los colaboradores se sientan acogidos y cuenten con el tiempo disponible para darle uso a los beneficios, desde esta perspectiva sería posible darle un toque más humano, y de la misma manera contribuyendo a la fidelización y cuidado del talento, realizando un balance entre el NPS (Net Promotor Score) que es la herramienta estadística, utilizada para medir el desempeño de los colaboradores, sin un políticas de salario emocional y con políticas de salario emocional, realizando un contraste de los resultados positivos de la misma.

2.6. Recomendaciones:

Se recomienda continuar con la búsqueda de estrategias que permitan practicas de salario emocional de impacto a bajo costo. En ese mismo sentido, generar espacios que contribuyan a crear un vínculo de cercanía con los colaboradores con el fin de conocer y afianzar sus necesidades, como también la constante actualización de encuesta que de la misma manera permita construir alianzas de beneficios para los colaboradores. Por otra parte, es importante crear herramientas que permitan medir el impacto de cada una de las estrategias realizadas y si es posible cuantificar el ahorro obtenido por la disminución en la rotación de personal, contribución a la calidad de vida y mejora del desempeño.

2.7. Bibliografía y Cibergrafía:

1. Ávila, S. M. R., & Beltrán, C. A. Salario Emocional. TEMAS DE INVESTIGACIÓN EN SALUD OCUPACIONAL, 25.
2. Puyal, F. G. (2006). El salario emocional, clave para reducir el estrés. *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, (33), 44-47.
3. Rubio, Sandra Margarita, et al. "El concepto de salario emocional." *Revista Científica Retos de la Ciencia* 4.8 (2020): 15-24.
4. Saldívar, A. K. E., & Moctezuma, J. A. T. (2020). Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *NovaRua*, 12(20), 72-89.
5. Grunauer Guerra, S. D. R. (2021). *Salario emocional: Diseño de lineamientos de Fidelización de los voceros de transformación cultural en el Sector Financiero en la ciudad de Guayaquil 2020: Caso: Banco Pacifico SA* (Doctoral dissertation).
6. Plua Tigua, E. L. (2017). *Políticas empresariales en el sector turístico y su incidencia en el desarrollo económico de la parroquia Puerto Cayo del cantón Jipijapa* (Bachelor's thesis, JIPIJAPA-UNESUM).
7. Moreno Zevallos, L. A., Paredes Torres, S., & Seminario Contreras, F. J. (2016). Salario Emocional: diseño de Lineamientos de Fidelización del Talento Humano en el Sector Retail, Caso Supervisores de Tiendas Por Departamento Ripley.
8. Peña Delgado, K. G. (2019). Diseño e Implementación de políticas empresariales en la empresa CLASEM SAC.
9. Palomo, M. F. (1993). Políticas empresariales para el sector hotelero. *Estudios Turísticos*, (118), 27-50.

Manual de políticas de salario emocional

10. Hernández, A. C., de Velazco, J. H., Conill, L. Y., & Ziritt, G. (2013). Responsabilidad social empresarial y políticas públicas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 19(2), 309-321.
11. Constantino, E. A. V., & Lozano, R. T. (2023). Seminario de Políticas Empresariales.
12. Matamoros, G. O. (2013). *Manual de análisis y diseño de políticas públicas*. Universidad Externado.
13. Sánchez, C. R. (2013). Manual para la elaboración de políticas públicas. *Infodir (Revista de Información para la Dirección en Salud)*, 9(16).
14. Terán Ruelas, J. L. (2017). Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral.
15. Aviles-Peralta, Y. Y. (2024). Salario Emocional: más allá de la compensación tradicional. *Región Científica*, 3(1), 2024191-2024191.

2.8. Anexos:

<https://heyzine.com/flip-book/2a52afc545.html>