

Influencia del salario emocional en la productividad y permanencia de los trabajadores  
dentro de su lugar de trabajo y las funciones asignadas

Influence of emotional salary on productivity and permanence of workers within their  
workplace and assigned functions.

Caterine Rueda Lorenzana

Facultad de psicología, Universidad Católica Luis Amigó

Psicología

29 de octubre de 2020

## CONTENIDO

Introducción.....	4
Planteamiento del problema.....	5
Justificación.....	8
Objetivos.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos.....	11
Marco Teórico.....	11
Salario Emocional.....	14
Productividad Laboral.....	17
Permanencia laboral.....	20
Relación salario emocional, productividad y permanencia laboral.....	24
Marco Metodológico.....	29
Diseño y Enfoque.....	30
Procedimiento.....	30
Criterios de Inclusión.....	30
Criterios de Exclusión.....	31
Definición de las palabras claves.....	31
Proceso de búsqueda.....	32
Proceso de búsqueda general.....	32
Aspectos éticos de la investigación.....	33
Anexos.....	33
Matriz de análisis de datos.....	34
Discusión.....	45
Resultados.....	47
Matriz de Resultados.....	48
Referencias Bibliográficas.....	50

## RESUMEN

En el mundo cambiante actual, la modernización y los cambios empresariales y laborales han sido ligadamente notorios. Llegando al punto de realizar e implementar planes y estrategias de las cuales sus resultados sean principalmente el beneficio de la permanencia personal, y en donde se favorezca la productividad en tiempos de cambios y diversidad. Dado lo anterior, es importante mantener la idea de que el mercado actual ha cambiado y ya no se busca cantidad sino calidad y para que este factor se ligue satisfactoriamente a la productividad y permanencia de una empresa, los colaboradores deben estar al margen del cambio.

**Palabras Claves:** Salario Emocional, Permanencia, Productividad

## ABSTRACT

In today's changing world, modernization and business and labor changes have remained closely evident. Getting to the point of making and implementing plans and strategies whose results are mainly the benefit of personal permanence, and where productivity is favored in times of change and diversity. Given the above, it is important to maintain the idea that the current market has changed and that quantity is no longer sought but quality and for this factor to be satisfactorily linked to the productivity and permanence of a company, employees must be on the sidelines of change.

**KeyWords:** Emotional Salary, Permanence, Productivity

## INTRODUCCIÓN

Anteriormente, en las empresas, se daba más valor a lo económico, a lo material y a la cantidad, ahora en la modernidad, el mundo empresarial debió sufrir cambios importantes para poder permanecer vigente en el mercado y con ello hubo que realizar cambios notorios e importantes en los métodos de trabajo, en el trato y beneficios hacia los colaboradores. Ahora, no solo los recursos tecnológicos y financieros representan los valores de una compañía, las empresas buscan valores agregados que constituyan un beneficio diferencial, para poder obtener una diferenciación frente a la competencia en el mercado. Los factores principales de pérdida en una empresa y de su personal es el deterioro del bienestar que se les puede otorgar por ser parte de una organización, lo que produce la reducción de la productividad y la permanencia del personal contratado.

Estas son las consecuencias más notorias del escaso compromiso de los trabajadores con la empresa. Si no existe sentido de pertenencia e incentivos que sean motivacionales, la gente y la compañía no pueden producir ni funcionar óptimamente, ya que a las personas no les importará lo que suceda con la producción. Esto generará que no se cumplan unos logros, no se puedan alcanzar los objetivos de la empresa, el nivel de deserción va a ser altísimo y a su vez, esto representará costos mayores para la compañía. El compromiso hacia la labor no será igual que con estrategias motivacionales que ofrezca beneficios que hagan sentir al colaborador fidelizado con su labor dentro de la empresa, esto lo alimenta por ejemplo incentivos como un salario emocional y los métodos adecuados de trabajo.

Es importante destacar que estamos en una época de perspicacia, donde lo más importante es la retención del personal, más que las herramientas, artefactos o maquinarias que poseen las empresas. Al estar en presencia de gestión del talento, se comprende a su vez que las personas competentes y trabajadoras necesitarán de ciertas condiciones para permanecer y abordar en su lugar de trabajo. Una de las formas de incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores es el concepto de SALARIO EMOCIONAL.

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La presente investigación tiene como tema central “la influencia que tiene el salario emocional en la permanencia de los trabajadores y la productividad laboral dentro de las empresas”. Se considera pertinente realizar esta investigación debido a que el contexto organizacional ha sufrido una serie de cambios importantes, que afectan tanto el sector económico como la calidad de vida de los individuos. Por ende, es importante ser conscientes de que actualmente se vive una economía progresiva, competitiva y modernizada, en la cual las personas deben dejar de ser simplemente trabajadores, y pasar a constituir elementos decisivos en el funcionamiento de la empresa y sus objetivos.

Para que las empresas puedan permanecer vigentes en el mercado, es importante por supuesto que sean productivas y contar con una continuidad colectiva, factores que se ligan estrechamente al rol que juegan los trabajadores. Sin embargo, hay aspectos importantes debido a que no todos los trabajadores aportan el mismo nivel de responsabilidad y entrega a la hora de cumplir los objetivos trazados por la empresa.

El salario emocional es un factor clave en la satisfacción del empleado, no podemos darnos el lujo de tener personas insatisfechas ya que esta insatisfacción incide en la productividad de la organización. Es importante que la empresa acepte su responsabilidad con el trabajador, en principio por que esto se verá reflejado en una empresa más productiva, con más calidad y un mejor ambiente laboral; en resumen, una mejor organización. (Sánchez de la Vega, s.f.).

(Alcalá & Suarez, 2013), Introyectan el concepto del “valor de la fuerza de trabajo y como se ve amenazado e insuficiente por la rotación del personal”. Es importante implementar métodos y prácticas empresariales donde los trabajadores constituyan la base y el soporte de factores determinantes para que las empresas se posicionen en el mercado de forma competitiva y atractiva.

Por ende, el salario emocional es un complemento que le da valor importante a la retribución salarial que reciben las personas por la realización de las funciones asignadas dentro de la empresa, y busca satisfacer las necesidades psicosociales y afectivas de los trabajadores, de igual forma consigue que haya un impacto directo en el nivel de bienestar emocional de los mismos que repercute directamente en su rendimiento y productividad. (Gómez Ramírez, 2020).

Es por ello, que algunas empresas de diferentes sectores económicos tienen éxito en su gestión, no precisamente por la opresión o intereses monetarios, sin importarles sus colaboradores, por el contrario, ven en sus empleados el punto más importante y esencial para desarrollar. “Utilizando herramientas innovadoras tales como el salario emocional para aumentar

o mejorar la productividad de los empleados y que mejor donde no necesita una inversión económica que permita a la empresa tener un nivel elevado de progreso y mejora constante”. (Suárez Erazo & Carrillo Guerrero, 2016).

Dado a que el objetivo central de esta investigación se basa en: ¿Cómo influye el Salario Emocional en la permanencia de los trabajadores y la productividad Laboral dentro de las empresas? es importante mantener la siguiente premisa:

Aunque se tenga el mejor producto del mercado, es necesario contar con las personas idóneas para hacer de esos productos o servicios los más apetecidos por los consumidores, por ello las empresas no solo deben investigar y satisfacer las necesidades de sus clientes externos sino también las de sus clientes internos. (Suarez Acevedo, 2016).

Los autores Thomson y Rodríguez Citado por (Suárez Erazo & Carrillo Guerrero, 2016) concluyen que el salario fijo otorga y genera una rectitud interna y competitiva, por otra parte, con “la misma importancia la retribución explícita actúa y predomina abundantemente en la retención de los trabajadores y la productividad empresarial sin ser un elemento motivador del cliente interno”.

Infortunadamente, muchas de las empresas aún no han introyectado el concepto de salario emocional en su gestión laboral, creyendo que la competitividad se da a partir de brindarles a los empleados mayor ingreso económico, pero la realidad es que, las personas en muchas ocasiones eligen estar en otra empresa, precisamente por lo humano, el bienestar que le brinda, y todo lo que va más allá de lo netamente monetario.

En situaciones de crisis, las empresas se ven obligadas, en algunos casos, a reducir el salario de sus trabajadores para afrontar las dificultades económicas, se habla del «salario emocional» como herramienta de motivación sin necesidad de aumentar el sueldo. Sin embargo, en contra de lo que muchos pudieran pensar, la retribución emocional no es una fórmula nueva sino una estrategia de recursos humanos que las empresas de éxito comenzaron a implantar en sus organizaciones hace ya tiempo para lograr tener una plantilla satisfecha, mejorar su rendimiento y consolidar auténticoengagement (alinear a los trabajadores con los objetivos de la empresa y comprometerles con su proyecto). (Hurtado Vargas, 2020)

Las empresas ya no pueden pensar simplemente en reemplazar un empleado por otro, u optar en despidos por escasa productividad o ausencias injustificadas, más bien deben tratar de mantener estándares de calidad y desempeño en sus trabajadores actuales, con acuerdos y convenios que impliquen satisfacción emocional para ellos, y así encontrar la permanencia del talento humano y potencializar la rentabilidad de la empresa.

## **JUSTIFICACIÓN**

El factor humano se convierte en un gran agente diferenciador dentro de las organizaciones y, por ende, la debida motivación y eficaz compensación para los trabajadores debe ser calificada para impulsar y mantener los resultados esperados en la organización, estableciéndola, así como una empresa de alto desempeño. (Marín, K. O., Ruiz, A. A., & Henao, E. A. 2016).



Cada persona tiene un significado distinto sobre el trabajo, ya que todos obtienen apreciaciones, necesidades, requisitos, expectativas, y culturas diferentes. A lo que se suma que las percepciones de lo que se quiere a futuro cambian a medida que se va creciendo, logrando prácticas, experiencia, destrezas y madurez; por eso la importancia de tener una estrategia que ayude a la satisfacción del personal en su desempeño y crecimiento laboral.

Es importante entonces que las empresas actuales opten por iniciar la integración de planes de incentivos para sus trabajadores por medio del SALARIO EMOCIONAL, el cual permite tener un nivel elevado de progreso y mejora constante, estableciendo la permanencia del talento humano y mejora de la productividad; generando así una gran satisfacción y motivación de su cliente interno, y conllevando también a la estabilidad y complacencia del cliente externo. . (Marín, K. O., Ruiz, A. A., & Henao, E. A. 2016).

En estos momentos las empresas deben de comprender que la vida y los tiempos son cambiantes y con ello, las personas van teniendo una perspectiva muy diferente a lo que pudo ser años atrás en relación con lo laboral, pues ya el efecto dinero, resulta que es relevante pero no determinante para que las persona se sientan motivadas y a gusto con su labor. Las empresas hoy en día deben de tener una “mente” mucho más abierta y evolucionada con respecto a los cambios que se van dando en la vida... (Marín, K. O., Ruiz, A. A., & Henao, E. A. 2016).

Lo anterior nos ayuda a deducir que, la interacción del empleado con la empresa va más allá de un contrato escrito y legal de trabajo, en el cual se determinan las funciones a desempeñar y la remuneración que se obtendrá por ello. También contiene las expectativas que los colaboradores puedan tener sobre la empresa a la cual

pasarán a formar parte, las cuales afectan, moldean e intervienen en el comportamiento del colaborador y su entorno.

Es uno de los objetivos primordiales del salario emocional, no solo la contratación de personas, sino conocer que necesidades tiene el empleado para sentirse satisfecho, tanto a nivel económico, como con otros elementos que le produzcan también satisfacción Psicológica, cambiando así las razones para permanecer dentro de la organización, como crecimiento dentro de la compañía, reconocimiento por la buena labor realizada, además de poder mantener un equilibrio entre la vida laboral y personal.

Este trabajo analiza la importancia y el impacto, del salario emocional dentro del crecimiento y permanencia de las organizaciones, con el fin de que tanto los empresas como los trabajadores tengan una nueva perspectiva del contrato laboral, “dado que el empleado para sentirse satisfecho no solo necesita ser compensado con dinero que le alcance para suplir sus necesidades básicas, sino con otros elementos que le produzcan también satisfacción psicológica, cambiando así las razones para permanecer dentro de la organización, como crecimiento dentro de la compañía, reconocimiento por la buena labor realizada, además de poder mantener un equilibrio entre la vida laboral y personal”. (Guerra , P., & Sosa , M. 2015).

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General:**

Compilar antecedentes teóricos basados en la influencia que tiene la relación entre el salario emocional, la productividad de las empresas y la permanencia de los trabajadores.

### **Objetivos Específicos:**

1. Definir los conceptos de Salario Emocional, Productividad y Permanencia e indagar en la relación que estos puedan tener entre sí.
2. Delimitar categorías de análisis con base a las diferentes investigaciones revisadas.
3. Rastrear desde la perspectiva teórica la relación entre el salario emocional, y la permanencia de los trabajadores y su productividad.

### **MARCO TEÓRICO**

En la actualidad, el salario emocional viene teniendo un papel muy influyente e importante en cuanto a la productividad y permanencia de los empleados en una empresa, e incluso, un tema renovador, de cambio e indagación es analizar cómo la motivación hacia los empleados asociada al salario emocional permite contar en las empresas con personal productivo y estable; esto crea la necesidad corporativa de crear y aportar estrategias de mejora mutua en comparación con otras empresas.

Con base en lo anterior, lo que se proyecta y se busca es ver el sentido que tiene el salario emocional y afirmar que es una interrelación fundamental entre el ser humano y

sus entornos laborales, y que estos siempre irán en la misma vía, (productividad y permanencia laboral).

Un salario económico mediano o alto no garantiza la permanencia, ni un óptimo desempeño en el trabajo (productividad) de ningún individuo, Se debe tener en cuenta que las nuevas generaciones desean implementar sus atributos y destrezas y buscan Implementar y alimentar los conocimientos en organizaciones que impulsen su desarrollo personal y profesional. Debido a lo anterior, los departamentos de recursos humanos en las empresas deben tener en cuenta los factores generacionales a la hora de contratarlos, a la hora de buscar la satisfacción de ellos en cuanto al bienestar y motivación.

#### **Factores Generacionales:**

- Baby Boomers.
- Generación X.
- Generación Y.
- Los Nuevo Millenniums
- Centennials o generación Z

#### **Factores Emocionales:**

- Contrato Emocional.
- Salario Emocional.
- Ambiente Emocional.

Este aspecto no es nuevo a investigar en las organizaciones, es un tema que se ha analizado desde décadas atrás por diferentes autores y disciplinas, aunque se tiene un significado general según la (Real Academia Española RAE. 2020) “Generación en un conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos sociales y culturales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación”. Existen también conceptos vistos desde la Psicología; (Chirinos, 2019), manifestó que “generación es un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen en sus predecesores; y las divide en 4 generaciones, sin embargo, hace énfasis solo en tres de ellas, considerando que son la materia prima que convive en las organizaciones y desarrollan su vida laboral en la actualidad definiéndolas así: Baby Boomers (1946 1964) se caracteriza por ser personas idealistas, positivas, de buena relación con la autoridad, mantienen el control y el poder, y han sido adiestrados para ser visionarios; estos son seguidos por la generación X (1965 – 1980) Definidos como personas fieles a las organizaciones, independientes, orientados a resultados, y bastantes reflexivos, situación que no se presenta en los Millennials como posterior generación (1981 – 2000) ya que su orientación al logro, idealismo, pensamiento social y activo, los llevan a estar en constante búsqueda de otras oportunidades”. Existe otra generación, denominada Centennials o generación Z. **Fuente especificada no válida.** los describe como “los jóvenes se caracterizan principalmente por haber nacido en la era de la hiperconectividad”. De hecho, según Camila Alicia Ortega Hermida, del sitio web Young Marketing, los considera como “la primera generación realmente conectada porque la mayoría de ellos han estado en contacto con dispositivos móviles y con

acceso a internet desde una edad temprana. Esto dio lugar a la creación de una “vida en redes sociales”, a la interacción por medio de servicios de mensajería instantánea y a la comunicación visual por encima de la verbal. Se trata de jóvenes que tienen un teléfono celular propio desde muy chicos y que cuentan con acceso a internet y a las redes sociales las 24 horas del día”.

De acuerdo con los resultados del último informe de Randstad Employer Branding (2013), el cual presenta cada año a las empresas consideradas atractivas para trabajar en diversos países y que se basa en las percepciones de los trabajadores de diferentes edades: “La seguridad laboral, las condiciones económicas y el tipo de trabajo parecen preocupar más a los profesionales de más edad. En este grupo claramente tienen un mayor auge los aspectos personales frente a los empresariales”.

Son varios los factores que se deben tener en cuenta al implementar gestiones enfocadas a conquistar talentos y que estos permanezcan establemente vinculados a cualquier organización. Estos factores: Productividad, Permanencia y Salario Emocional van estrechamente ligados hacia la misma función, y es cumplir a cabalidad con los objetivos, planeación estratégica, y metas de una empresa.

Por su parte, **El salario emocional** se enfoca en mejorar la calidad de vida de los empleados generando confianza y consecuentemente estabilidad laboral, este concepto debe estar alineado a las estrategias organizacionales.

(Guerra & Sosa , 2015) definen el salario emocional, “como todas las retribuciones que no son monetarias, y que proveen al trabajador de satisfacción personal y tranquilidad para continuar desempeñándose eficaz y efectivamente”.

El salario emocional es un complemento del salario monetario, además de las condiciones aceptables de trabajo. Tiene como objetivo incentivar el auto liderazgo personal, además, de crear felicidad y bienestar laboral logrando así un entorno positivo de desempeño, mejorando la calidad de vida dentro y fuera de la jornada diaria de trabajo, además va ligado a la productividad y permanencia de los trabajadores. Según (Colombo , 2020) Algunas estrategias acordes al salario emocional son:

**“Felicitación y reconocer:** Es una de las herramientas menos utilizadas y más valoradas. Usualmente, se recrimina o corrige en público: siempre hay que hacerlo en privado. Y las felicitaciones, en público. La invitación es a incorporar en las empresas reiteradamente expresiones como muchas gracias, te felicito, bien hecho, muy buen trabajo, mi reconocimiento por tus logros, son altamente estimulantes en la moral del trabajador.

**Horarios con flexibilidad:** La jornada de trabajo estará pautada en determinada cantidad de horas, con seguimiento por objetivos, y es esto lo que se evaluará a fin de mes: la calidad de la tarea que se realiza, la atención de los clientes en tiempo y forma, el manejo de los proyectos y la efectividad en la función. Puede haber reuniones, encuentros pautados con otras áreas y demás combinaciones. Sin embargo, la hora de entrada y salida tendrán un margen flexible.

**Trabajo a distancia:** Las nuevas generaciones valoran de sobremanera este esquema, que les permite seguir conectados con la tarea, aprovechando las ventajas de la tecnología. Muchas organizaciones con sucursales alrededor del mundo trabajan de esta forma; y crece la oferta de empleos remotos. Requiere de un tablero de control,

reglas claras, acuerdos de confidencialidad, contratos específicos y tramos presenciales en ciertos casos.

**Espacios confortables:** Asignatura pendiente en muchas organizaciones, es sumamente importante el cuidado del entorno físico. Es notable cómo contribuyen al salario emocional contar con ambientes agradables y cuidados, aireados, luminosos, colores claros, espacios de guardado y al alcance; mobiliario ergonómico; pequeñas salas de reuniones; visión plena de toda la planta de personal y sus líderes, y los recursos adecuados para trabajar.

**Días libres:** Muchas compañías vienen aplicando este beneficio, en cumpleaños, fechas clave y feriados religiosos, más allá de lo indicado por ley en cada país.

**El orden interno ayuda al enfoque:** Muchas empresas son, en esencia, desordenadas. Desde los líderes y en todos los niveles de trabajo, los escritorios amontonan pilas de papeles, trámites sin realizar, archivos abarrotados, depósitos con material que ya no se utiliza o que puede ser digitalizado a bajo costo. Es importante desprenderse de todo lo que no sirva; guardar convenientemente todo lo necesario y promover la cultura del orden interno. Esto incluye los servidores y carpetas de trabajo, que suelen ser un caos en prácticamente todos los casos.

**Capacitación y desarrollo de carrera:** Un ítem muy requerido a la hora de buscar empleados comprometidos es brindar entrenamientos de distintos temas e incluso flexibilizar horarios y ayudar con becas de estudio.

**Espacios de diálogo:** El coaching aplicado a las organizaciones es una herramienta excelente de integración, ensamblado e intercambio de conocimiento. Los



programas de diálogo interno, comunicación, motivación y liderazgo, empoderan y ayudan a crear una mejor cultura empresarial.

**Actividades solidarias o de voluntariado generadas desde la empresa:** Con horas asignadas para que los empleados realicen estas actividades de bien comunitario, y que redundarán en beneficio de la organización.

Cada empresa necesitará definir su cultura interna y de capital humano. En base a esos pilares, podrá definir una serie de beneficios de salario emocional adecuados a su organización, personalidad, operatoria y masa laboral. Es necesario implementarlos y probar continuamente a menos un año para observar los resultados, que pueden ser medidos en las evaluaciones periódicas o a través de encuestas de clima laboral, entre las formas más conocidas”.

“El salario emocional es un plus que puede adquirir cualquier empresa o institución, ya que le permite al trabajador encontrar nuevas alternativas que no solo beneficien su desempeño laboral, sino que, también beneficien factores familiares y minimizar los riesgos laborales”. (Rodríguez Díaz & Santofimio Martínez , 2016)

### **Productividad Laboral:**

(Fuentes Navarro, 2012). Señala que:

El factor más importante que afectan la productividad en la empresa es determinado por recursos humanos. Se considera como el factor determinante de la productividad, ya que es de gran influencia y éste dirige a los demás factores, maquinaria y Equipo. Es fundamental tomar en cuenta el estado de la maquinaria, la calidad y la correcta utilización del equipo, organización del Trabajo. En este factor intervienen la

estructuración y rediseño de los puestos de trabajo, que se determinan de acuerdo con la maquinaria, equipo y trabajo”.

“Aunque se tenga el mejor producto del mercado, es necesario contar con las personas idóneas para hacer de esos productos o servicios los más apetecidos por los consumidores, por ello las empresas no solo deben investigar y satisfacer las necesidades de sus clientes externos sino también las de sus clientes internos”.

(Suárez Acevedo, 2020).

Contribuyendo a la retención de las personas valiosas y buscando una estabilidad más elevada, se debe mantener en conjunto, la articulación de un salario digno, la organización interna apropiada, los canales de comunicación claros y efectivos, y una retribución emocional equilibrada, ayudarán a mantener la permanencia y la productividad en alza.

Se puede comprobar que la productividad laboral va ligada a el nivel de satisfacción de los trabajadores en el lugar de trabajo. En la actualidad es viable tener, implementar y mantener estrategias con las cuales los colaboradores se sientan atraídos a promover y a cultivar poco a poco su sentido de pertenencia, y a que cada vez estén más orgullosos de la empresa.

Es necesario entonces crear estrategias que permitan garantizar a las organizaciones su productividad y permanencia en el tiempo. Para lograr este objetivo debemos tener presente que el principal activo es el talento humano, claro está que la infraestructura y las herramientas de trabajo, las

condiciones de contrato y el clima laboral, son elementos necesarios que ayudarán a potenciar la productividad y el desempeño del personal. Pero al fin y al cabo son elementos secundarios. (Torres Parra, Triviño G, & Martínez Sierra, 2015)

El salario emocional es un factor clave en la satisfacción del empleado, por tal razón las empresas cada día están trabajando más por no tener personas insatisfechas ya que esta insatisfacción incide en la productividad de la organización. Es importante que la empresa acepte su responsabilidad con el trabajador, en principio por que esto se verá reflejado en una empresa más productiva, con más calidad y un mejor ambiente laboral; en resumen, una mejor organización. (Sanchez de la Vega, s.f.)

Por ende, el salario emocional es un complemento que le da valor importante a la retribución salarial que reciben las personas por la realización de las funciones asignadas dentro de la empresa, y busca satisfacer las necesidades psicosociales y afectivas de los trabajadores, de igual forma consigue que haya un impacto directo en el nivel de bienestar emocional de los mismos que repercute directamente en su rendimiento y PRODUCTIVIDAD (Gómez Ramírez, 2020)

Algunas empresas de diferentes sectores económicos tienen éxito en su gestión, no precisamente por la opresión o intereses monetarios, sin importarles sus colaboradores, por el contrario, ven en sus empleados el punto más importante y esencial para desarrollar. “Utilizando herramientas innovadoras tales como el salario emocional para aumentar o mejorar la productividad de los empleados y que mejor donde no necesita

una inversión económica que permita a la empresa tener un nivel elevado de progreso y mejora constante”. (Suárez Erazo & Carrillo Guerrero, 2016)

(Suárez Erazo & Carrillo Guerrero, 2016) concluyen que el salario fijo otorga y genera una rectitud interna y competitiva, por otra parte, con la misma importancia la retribución explícita actúa y predomina abundantemente en la retención de los trabajadores y la productividad empresarial sin ser un elemento motivador del cliente interno.

Estamos ante generaciones que le dan más valor a la conciliación de la vida familiar y laboral que a la retribución económica sin más. Es por este motivo, que el salario emocional es una de las claves fundamentales para fidelizar al talento. Pero ¿por qué? La productividad ya no es algo que se base solamente en la cantidad de horas que un empleado dedica a la empresa, sino en la motivación que el trabajador tenga en el momento de llevar a cabo su trabajo. Está claro que una de las principales motivaciones es el dinero. Sin embargo, son muchos los que prefieren un sueldo más ajustado a cambio de menos horas de trabajo y más tiempo para sí mismos. Es decir, prefieren la motivación emocional.

Todos esos pequeños extras que hacen que la mayoría trabaje más a gusto y de forma más productiva. Estamos ante una relación empresa - empleado en la que ambos ganan. El objetivo está en evitar a los empleados piratas, aquellos que sólo están en su puesto de trabajo por la

oferta económica y que, tarde o temprano, se irán a otra empresa porque les ofrece una oferta mejor. (Almeda, 2017)

### **Permanencia laboral:**

El término de Permanencia Laboral se comprende como el periodo que pasa un colaborador vinculado a una empresa, organización o industria y se puede manifestar como sinónimo de estabilidad. La permanencia laboral, está vinculada con la aspiración que los trabajadores mantienen de seguir su proyecto de vida en una determinada empresa y satisfacer sus necesidades personales, familiares, educativas, u otras, y esto se da, en gran medida con los métodos y estrategias que las empresas adopten para que esto sea así.

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

Las empresas no deben pensar en simplemente reemplazar un empleado por otro, u optar en despidos por escasa productividad o ausencias injustificadas, más bien deben tratar de mantener estándares de calidad y desempeño en sus trabajadores actuales, con acuerdos y convenios que impliquen satisfacción emocional para ellos, y así encontrar la permanencia del talento humano y potencializar la rentabilidad de la empresa.

Según (Guzmán, 2012), hoy la industria tiene que enfrentarse a unos grandes problemas los cuales se expresan como resultado de la alta complejidad de la interdependencia social, la inestabilidad en los mercados, el acelerado desarrollo tecnológico, las crisis económicas, las guerras los altos precios de las materias primas, la falta de presupuestos para las inversiones, la creciente demanda de exigencias de los clientes, la falta de permanencia de los trabajadores, entre otras.

Es deber de las empresas analizar el proceso de permanencia laboral y los factores psicosociales que afectan dicha permanencia en el trabajo, puesto que hoy en día se invierten considerables recursos en capacitación de empleados nuevos.

Según (Sánchez de la Vega, s.f) “De ello surge la necesidad de indagar sobre el grado de satisfacción de sus empleados y evitar hacer largos y costosos procesos de selección, además procesos de adaptación y culturización de nuevos miembros de la comunidad laboral que en muchos casos no satisfacen las necesidades de los empleadores, ni estos cumplen con las expectativas de los nuevos integrantes de la empresas es normal que en toda organización se presenten entradas y salidas de personal en volúmenes pequeños, por decisión de la empresa, esto ayudara a conservar el sistema como tal, sin embargo, cuando la rotación de personal excede notablemente y es por decisión de los empleados, se escapa de las manos de la empresa, y es importante conocer 7 los motivos de esto para

tomar medidas que permitan disminuir este fenómeno ya que trae consecuencias negativas para la organización y la economía.

En la actualidad, muchas empresas no tienen en cuenta las causas que sostienen y motivan a las personas a permanecer en sus trabajos; hay muchos aspectos que influyen en el impulso de una persona por seguir siendo parte de una organización. El tema de la permanencia no ha sido suficientemente abordado dentro de las empresas, siempre se vive con la situación de la rotación laboral y no se tiene una jerarquía de elementos que puedan influir en la permanencia de sus colaboradores, no se llevan estudios que ayuden a encontrar a qué aspecto deben de darle prioridad para obtener mejores resultados de permanencia. Por lo cual es importante evaluar a los candidatos para obtener una respuesta, y así buscar soluciones con los problemas relacionados a la necesidad del colaborador de seguir siendo parte de la organización.

Manifiesta (Gonzalez, s.f) que para evaluar ¿Qué influye en la permanencia laboral?, se Deben tener en cuenta cinco factores que evalúan la motivación que mantiene a los colaboradores dentro de la empresa. Los factores son: beneficios, compensaciones, satisfacción laboral, oportunidad de crecimiento e identificación. Y así identificar cual es el más predominante dentro de los trabajadores.

Según (Kokemuller, 2020), los beneficios adicionales son formas de compensación que se ofrecen a los empleados fuera de un salario o sueldo declarado. Lo cual es más motivante para los colaboradores, ya que no son parte de lo que se ofrece por ley. Este factor es tomado en los trabajadores como uno de los que más influye en la permanencia laboral, y no dejan de ser parte de la motivación que genera en cada uno

de ellos. Es importante al momento de vincular a una persona con la empresa, mencionarles los beneficios con los que contará por el tiempo que estén en la empresa. Además, es significativo mantener la motivación de los colaboradores para poder generar una satisfacción. Los beneficios entran en un papel importante para la permanencia, ofreciendo así beneficios extras de los cuales surgen de parte de los colaboradores un agradecimiento por la importancia que se les da.

Lo importante de esto es, que los colaboradores generan un impulso por ser mejores en su trabajo, lo cual ayuda a la producción y ganancias. Los beneficios generan identificación y la identificación genera una estabilidad laboral.

### **Salario Emocional, Productividad y Permanencia**

Si bien, los programas de felicidad laboral y otras tendencias vienen implementándose en diferentes compañías y empresas en la actualidad, con el propósito de mantener los colaboradores fidelizados, y con esto mejorar productividad y permanencia laboral, entre otros; el concepto de salario emocional es el más utilizado en materia de identificación de alternativas de compensación.

(Humana.com, 2020) “Son varias las estrategias que las organizaciones emplean como propuesta de valor al empleado con el fin de disminuir la rotación en posiciones determinantes del negocio y/o por evitar sobre costos laborales.”

“El salario emocional, de acuerdo con el más reciente estudio de Legis y la firma Human Factor Consulting (Estudio de Compensación Total 2017-2018), sigue siendo



una de las practicas reconocidas hacia la fidelización de los colaboradores.”

(Humana.com, 2020)

Según (Consulting, 2020) “Aproximadamente un 87% de las compañías aplican este tipo de compensación, (Salario Emocional) especialmente para fidelización de talento, frente a un 13% que no la utiliza”.

Desde hace poco tiempo, las estrategias, la planeación estratégica, y con ello el concepto de Salario Emocional han tenido transformaciones hacia nuevas inclinaciones comerciales; las organizaciones en Colombia siguen desarrollando esquemas enmarcados bajo esta conceptualización, con el fin de que se obtenga la fidelización de los colaboradores con recompensas que impacten su bienestar, permanencia y productividad.

De acuerdo con los hallazgos del Estudio de Compensación Total realizado por la firma Human Factor Consulting y Legis (Consulting, 2020), entre las compañías que cuentan con este tipo de práctica de remuneración (salario emocional) se destacan: los hábitos saludables, el horario flexible, la capacitación y el desarrollo, las asesorías y servicios, la calidad de vida, el transporte o rutas y los descuentos en productos, entre otros.

Conservar el personal con un salario o rentabilidad extralegal, no garantiza completamente la motivación y productividad de los empleados.

La conciliación de la vida personal y laboral, tener planes de reconocimiento, así como ofrecer planes de crecimiento y desarrollo, entre otros aspectos, permiten a las organizaciones retener y mantener al talento humano. Estos aspectos hacen del salario emocional una práctica clave que permite a las organizaciones disminuir los índices de rotación y ausentismo, así como posicionarse externamente ante otras compañías y permitir que las personas tengan calidad de vida e impedir que su vida laboral sea tediosa y baja en productividad. (Suárez, 2020)

Al indagar sobre el concepto de salario emocional, se deduce como una remuneración no monetaria para producir u ocasionar rentabilidad sobre las acciones en los empleados, que formen y complementen efectos producentes entre productividad, calidad de vida y permanencia.

Lo manifiesta también (Frías, 2020) En su artículo sobre Compensación y Beneficios: que uno de los temas prioritarios de los líderes organizacionales es encontrar la manera de desarrollar un plan de beneficios no salariales para empleados, que sea de impacto en temas de retención y bienestar y que, en lo posible, sea de bajo costo para la compañía.

Lo anterior, con base en la finalidad y planeación estratégica de las empresas, por lo cual genera un desafío considerable al que se ven enfrentados los departamentos de Gestión Humana diariamente, con un objetivo claro: Agradar y fidelizar al mejor talento humano, partiendo de la seguridad de que la retribución de los colaboradores hoy por hoy no únicamente un valor monetario.

En sí, la relación entre el salario emocional, la productividad y la permanencia pende también de un sistema de control. Mucho más que un gráfico que señale lo bien o lo mal que lo hemos hecho, se trata de identificar cada uno de los motivos de retrasos y ausencias en la ejecución y asistencia al trabajo y cuantificar lo anteriormente mencionado. (Ruiz, 2012)

Aunque hoy todavía quedan algunas empresas que pueden pensar que la motivación que empuja a un talento humano es algo que recibimos por ciencia infusa, ya casi nadie cree que las organizaciones no tengan nada que ver en el desarrollo de este factor. Son los factores que se implementan en las empresas modernas, las principales causantes de valores influyentes en una organización.

Según (Valenzuela, 2020) Las conclusiones de estudios como los de Sam Glucksberg (Princeton University), Dan Ariely (Duke, MIT) o Bernd Irlenbusch divulgados por autores como Daniel H. Pink nos recuerdan que las empresas son responsables de crear los entornos necesarios para que los empleados se desenvuelvan en entornos en los que puedan dar lo mejor de sí mismos y encontrar las motivaciones que les lleven a desarrollarse profesionalmente.

Afortunadamente, no sólo las teorías Administrativas o de Humanidades tienen puesto el foco en cuáles son los aspectos fundamentales necesarios para que un equipo alcance un alto nivel de motivación y, por ende, un alto desempeño. Ahora, muchos estudios científicos están empezando a divulgar aspectos Psico-sociales que

están dando un giro a las creencias que teníamos sobre motivación y rendimiento profesional.

En la Economía del Conocimiento, ya no basta con retribuir a alguien, sino que debemos asegurarnos de que en las empresas se desarrollen otras competencias relacionadas con la intuición o la creatividad. Este tipo de motivaciones intrínsecas tienen el poder de que una persona pueda desarrollarse incluso por encima de sus propios límites o lo que ella misma pensaba, pero son las organizaciones las responsables de generar un entorno, una cultura, unos procesos que no paralicen, sino que impulsen el talento y lo dejen fluir.

Los investigadores de Hawthorne descubrieron que: (McGrath & Bates, 2013)

“No existía correlación entre productividad y condiciones laborales. La productividad no ascendía ni disminuía de forma significativa cuando las condiciones se degradaban o mejoraban”.

“Pertener a un grupo era el factor motivador más destacado. En el seno del grupo, los empleados encontraban estatus y sentimiento de pertenencia. Temían quedar excluidos del grupo o defraudar a sus compañeros si realizaban un trabajo chapucero y hacían todo lo posible por ser considerados un «buen elemento». A menudo, eran grupos de carácter informal que, con todo y con eso, ejercían una influencia enorme sobre la conducta de sus miembros”

“La productividad aumentaba cuando los investigadores y los directivos hablaban con los empleados para conocer sus puntos de vista y los trataban como individuos, y

no simplemente como mano de obra. Efectivamente, tratar a los empleados con respeto y como individuos inteligentes aportaba dividendos”.

Los cambios que se han generado en los diferentes entornos laborales en la actualidad han llevado a las organizaciones a acelerar su ritmo de trabajo para lograr ser competitivas y exitosas. Para alcanzar el éxito, las organizaciones deben gestionar adecuadamente su talento humano, considerando los procesos a que ellos son sometidos dentro de estas instituciones.

En este sentido, las organizaciones en la actualidad deben diseñar y aplicar sistemas de evaluación del desempeño que les permitan identificar de manera oportuna y eficaz las fallas y limitaciones que se registran para corregirlas y garantizar el alcance de los objetivos institucionales. En este contexto, hay que considerar al respecto que uno de los principales factores que incide en el rendimiento laboral es la remuneración que los trabajadores perciben a cambio de su labor, junto a la estabilidad laboral que ofrece la empresa. Por ello, se persigue la creación de un ambiente favorable para el ejercicio y la estabilidad laboral, mediante la negociación y aprobación de contratos colectivos ajustados a las normas legales existentes y que incorporen salarios dignos que satisfagan a los trabajadores y que repercutan en sus rendimientos. Por lo tanto, se hace necesario precisar el desempeño del personal contratado, la estabilidad laboral que ofrece la organización y la relación entre ambas variables como

parte de un proceso de evaluación y consolidación del funcionamiento de las organizaciones. (Pedraza, Amaya, & Conde , 2013)

### **Marco Metodológico**

Con base en el documento: “Metodología de la investigación” por: (Hernandez, 2014), La metodología que se desarrolló en este trabajo de grado fue:

### **Diseño y Enfoque:**

La metodología que es de tipo exploratorio, bajo un enfoque cualitativo y una estrategia metodológica con base en la revisión documental, la elaboración de una matriz de análisis; esto con la finalidad de tener evidencias documentales confiables.

### **Procedimiento:**

Se llevó a cabo en el segundo semestre del año 2020 (en el mes de octubre – bajo el modo de curso dirigido), por medio de la búsqueda en diferentes bases de datos, sitios web, revistas y libros digitales, además en trabajos de grados. (Esta información no superior a cinco años de publicada a excepción de los antecedentes históricos).

### **Criterios de Inclusión:**

Los criterios que se tuvieron en cuenta para la selección de los artículos y documentos que se utilizaron para la elaboración de este trabajo de son los siguientes:

- Artículos en el idioma español
- Artículos y trabajos con fecha no superior a cinco años de publicación (experto para los antecedentes históricos)
- Artículos científicos de investigación publicados en bases de datos de Latinoamérica.

- Selección de las palabras claves con respecto al tema de investigación del presente trabajo
- Que las publicaciones estuvieran terminadas y que contuvieran los resultados obtenidos y buscados.
- Libros digitales que hablan sobre el tema de investigación y con autores específicos.

**Criterios de Exclusión:**

- Investigaciones que no estuvieran dirigidas a grupos de trabajo sino a una sola persona.
- Artículos que no tuvieran una base científica para basarse en los resultados, y que no fueran demostrables.
- Estudios que no tuvieran en cuenta el bienestar y permanencia de los trabajadores sino únicamente la productividad de la empresa.
- Artículos o documentos que hablaran del tema pero que su investigación superara determinada fecha.

**Definición de las palabras claves:**

En el proceso de definición de las palabras claves de este trabajo de grado, se tuvo en cuenta los conceptos necesarios y apropiados según el tema de investigación. Por ende, las palabras que tuvieron relevancia fueron:

- Salario Emocional
- Permanencia
- Productividad

De igual forma se tuvo la necesidad de investigar sobre conceptos que influyen también sobre el tema principal del trabajo de grado, y son:

- Rotación
- Remuneración
- Beneficios
- Salario fijo
- Factor humano
- Motivación

#### **Proceso de búsqueda:**

En los documentos, artículos, bases de datos, sitios web, revistas, trabajos de grado y libros digitales, la búsqueda se dio de manera muy similar ya que se debía obtener información determinada bajo trabajos que no fueran superiores a 5 años, (excepto en los antecedentes históricos), por ende, se realizó por medio de una búsqueda avanzada. Además, se enfocó principalmente en la definición de las palabras claves y como estas influyen en este trabajo de grado y en los trabajos de investigación ya realizados y publicados.

#### **Proceso de búsqueda general:**

Se realizó por medio de los siguientes pasos:

- Definición de criterios de inclusión y exclusión.
- Búsqueda inicial en diferentes bases de datos como: Google académico, Ebsco, SciELO, Digitalia y Gestión Humana.
- De estas bases de datos se realiza lectura para verificar los criterios de inclusión y exclusión.



- Selección de artículos de referencia para un total de 20 documentos.
- De los 20 documentos se realizó la selección bajo los criterios de inclusión y exclusión y se dejaron 13 artículos.
- Los otros 7 artículos se descartaron porque no trataban el tema sobre el salario emocional en la productividad y permanencia de los trabajadores dentro de su lugar de trabajo y las funciones asignadas, artículos que no tenían resultados y una base científica para garantizar los resultados y que no fueran demostrables, estudios que no tuvieran en cuenta el bienestar de los trabajadores sino únicamente la productividad de la empresa.

Lo anterior, con el fin de clarificar con exactitud la información. En este proceso se dejan los artículos que cuentan con los objetivos y los criterios de inclusión y que permiten abordar y extraer la información pertinente para el trabajo de grado.

#### **Aspectos éticos de la investigación:**

De acuerdo con los criterios establecidos en la resolución 8430 de 1993 de Ministerio De salud de Colombia en el numeral 11 establece que los estudios que emplean técnicas y métodos de investigación documental retrospectivos y aquellos en los que no se realiza ninguna intervención o modificación intencionada de las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los individuos que participan en el estudio, entre los que se consideran: revisión de historias clínicas, entrevistas, cuestionarios y otros en los que no se le identifique ni se traten aspectos sensitivos de su conducta.

#### **Anexos:**

**MATRIZ DE ANÁLISIS DE DATOS:** Para la realización de la matriz de Análisis de datos, se tuvieron en cuenta las variables: Concepto, Definición de concepto, el autor, el año, y la referencia.

Concepto	Definición	Autor	Año	Referencia	Relación con productividad y permanencia laboral
<b>Salario Emocional</b>	Es un factor clave en la satisfacción del empleado, por tal razón las empresas cada día están trabajando más por no tener personas insatisfechas ya que esta insatisfacción incide en la productividad de la organización	Lourdes Sánchez de la Vega	s.f	Sánchez de la Vega, L. (s.f.). Personal, trabajo, empleo. [Archivo PDF]. <a href="http://www.globalrecruiters.org/archivos/news/EL%20SALARIO%20EMOCIONAL%20Y%20SU%20IMPORTANCIA.pdf">http://www.globalrecruiters.org/archivos/news/EL%20SALARIO%20EMOCIONAL%20Y%20SU%20IMPORTANCIA.pdf</a>	SI
<b>Salario Emocional</b>	Tiene sus orígenes en la Teoría Humanista, por los años de 1930 con Elton Mayo, teórico social, sociólogo y psicólogo industrial especializado en teoría de las organizaciones, las relaciones humanas, el cual comenzó a experimentar con los empleados respecto a que, si les cambiaba ciertas cosas del entorno y les provocaba	Montserrat Arcos Romo	2014	Arcos, M. (2014). Salario Emocional [Archivo PDF] <a href="http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:jeXZw9D9DdAJ:estilodevida.televisa.com/tendencias/viajes/827245/salario-emocional-que-jefes-deben-voltear-ver-">http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:jeXZw9D9DdAJ:estilodevida.televisa.com/tendencias/viajes/827245/salario-emocional-que-jefes-deben-voltear-ver-</a>	SI

	algunas emociones, su productividad mejoraba			empleados/&num=1&hl=es&gl=co&strip=0&vwsrc=0	
<b>Salario Emocional</b>	Tiene lugar cuando se habla de equidad, la cual se dirige hacia las sensaciones y emociones de los individuos con base a la comparación que éste hace del trato que recibe él y el trato que reciben los demás, a través de diferentes satisfactores se quiere garantizar a las personas que hay justicia en el trabajo.	Alcalá & Suarez	2013	Alcalá, A. & Suarez, J. (22 de 02 de 2013). Medición del impacto del salario emocional. Colegio de estudios superiores de Administración. <a href="http://repository.cesa.edu.co/handle/10726/947">http://repository.cesa.edu.co/handle/10726/947</a>	SI
<b>Rotación y permanencia</b>	Es importante implementar métodos y prácticas empresariales donde los trabajadores constituyan la base y el soporte de factores determinantes para que las empresas se posicionen en el mercado de forma competitiva y atractiva.	Alcalá & Suarez	2013	Alcalá, A. & Suarez, J. (22 de 02 de 2013). Medición del impacto del salario emocional. Colegio de estudios superiores de Administración. <a href="http://repository.cesa.edu.co/handle/10726/947">http://repository.cesa.edu.co/handle/10726/947</a>	SI
				Suárez Acevedo, D. (2016). Salario emocional y el mejoramiento de la	SI

<b>Salario emocional</b>	Es un factor clave para el empleado ya que juega un papel importante en la satisfacción de necesidades generando una fidelización a través de las prestaciones emocionales como formación, reconocimiento, calidad en las relaciones, retos profesionales	Damaris Magnolia Suarez Acevedo	2016	productividad (Bachelor's thesis, Universidad Militar Nueva Granada). <a href="https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/15165">https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/15165</a>	
<b>Remuneración y beneficios</b>	Uno de los subsistemas de recursos humanos. En él, se concentran las diferentes gestiones y actividades en relación con la remuneración de los colaboradores de todos los niveles, desde la política retributiva y la compensación salarial hasta beneficios de cualquier tipo o especie. Además, incluye el cuidado de la equidad interna y externa de las remuneraciones. Implica planteamiento, realización y control.	Koiwe	2020	Koiwe, (29 de 10 de 2020) Remuneraciones y beneficios. <a href="http://www.koiwerrhh.com.ar/remuneraciones.html">http://www.koiwerrhh.com.ar/remuneraciones.html</a>	SI
<b>Salario Emocional</b>	Es un complemento que le da valor importante a la retribución salarial que reciben las personas por la realización de las funciones asignadas dentro de la empresa, y busca satisfacer las necesidades psicosociales y afectivas de los trabajadores, de igual forma consigue que haya un impacto directo en el nivel de bienestar emocional de los mismos que repercute directamente en su rendimiento y productividad	Claudia Gómez Ramírez	2020	Gómez Ramírez, C. (25 de 10 de 2020). El salario emocional como herramienta para retener cliente interno. <a href="https://www.researchgate.net/publication/273462933,El_salario_emocional_como_herramient">https://www.researchgate.net/publication/273462933,El_salario_emocional_como_herramient</a>	SI

				a_para_retener_cliente_interno	
<b>Éxito en la gestión y productividad</b>	Utilizando herramientas innovadoras tales como el salario emocional para aumentar o mejorar la productividad de los empleados y que mejor donde no necesita una inversión económica que permita a la empresa tener un nivel elevado de progreso y mejora constante	Rosa Tatiana Suárez Erazo & Jonathan Andrés Carrillo Guerrero	2016	Suárez Erazo, R., & Carrillo Guerrero, J. (2016). Repositorio Digital. salario emocional y la productividad de la empresa Comercializadora P.S. [Archivo PDF]. <a href="http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7550/1/T-UCE-0007-411i.pdf">http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7550/1/T-UCE-0007-411i.pdf</a>	SI
<b>Salario Fijo</b>	Otorga y genera una rectitud interna y competitiva, por otra parte, con la misma importancia la retribución explícita actúa y predomina abundantemente en la retención de los trabajadores y la productividad empresarial sin ser un elemento motivador del cliente interno.	Rosa Tatiana Suárez Erazo & Jonathan Andrés Carrillo Guerrero	2016	Suárez Erazo, R., & Carrillo Guerrero, J. (2016). Repositorio Digital. salario emocional y la productividad de la empresa Comercializadora P.S. [Archivo PDF]. <a href="http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7550/1/T-">http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7550/1/T-</a>	SI

				UCE-0007-411i.pdf	
<b>Factor Humano</b>	Se convierte en un gran agente diferenciador dentro de las organizaciones y, por ende, la debida motivación y eficaz compensación para los trabajadores debe ser calificada para impulsar y mantener los resultados esperados en la organización, estableciéndola, así como una empresa de alto desempeño	Marín, K. O., Ruiz, A. A., & Henao, E. A. (2016).	2016	Marín, K. O., Ruiz, A. A., y Henao, E. A. (2016). La motivación como un factor clave de éxito en las organizaciones modernas. S.I: Colección Académica de Ciencias Sociales. <a href="https://www.semanticscholar.org/paper/La-motivaci%C3%B3n-como-un-factor-clave-de-%C3%A9xito-en-las-Mar%C3%ADn-Ruiz/0984057aca4188919b1b8741acc4c4c5425a135">https://www.semanticscholar.org/paper/La-motivaci%C3%B3n-como-un-factor-clave-de-%C3%A9xito-en-las-Mar%C3%ADn-Ruiz/0984057aca4188919b1b8741acc4c4c5425a135</a>	SI
				Marín, K. O., Ruiz, A. A., y Henao, E. A. (2016). La	

<p><b>Salario Emocional</b></p>	<p>El cual permite tener un nivel elevado de progreso y mejora constante, estableciendo la permanencia del talento humano y mejora de la productividad; generando así una gran satisfacción y motivación de su cliente interno, y conllevando también a la estabilidad y complacencia del cliente externo.</p>	<p>Marín, K. O., Ruiz, A. A., &amp; Henao, E. A</p>	<p>2016</p>	<p>motivación como un factor clave de éxito en las organizaciones modernas. S.I: Colección Académica de Ciencias Sociales. <a href="https://www.semanticscholar.org/paper/La-motivaci%C3%B3n-como-un-factor-clave-de-%C3%A9xito-en-las-Mar%C3%ADn-Ruiz/0984057aca4188919b1b8741acc4c4c5425a135">https://www.semanticscholar.org/paper/La-motivaci%C3%B3n-como-un-factor-clave-de-%C3%A9xito-en-las-Mar%C3%ADn-Ruiz/0984057aca4188919b1b8741acc4c4c5425a135</a></p>	<p>SI</p>
<p><b>Productividad</b></p>	<p>Dado que el objetivo central de, aunque se tenga el mejor producto del mercado, es necesario contar con las personas idóneas para hacer de esos productos o servicios los más apetecidos por los consumidores, por ello las empresas no solo deben investigar y satisfacer las necesidades de sus clientes externos sino también las de sus clientes internos</p>	<p>Damaris Suárez Acevedo</p>	<p>2020</p>	<p>Suárez, A. (26 de 10 de 2020). ¿Pensando en huir de la empresa o de su jefe? <a href="http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/S/salario_emocional/salario_emocional.asp">http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/S/salario_emocional/salario_emocional.asp</a></p>	<p>SI</p>

<b>Salario Emocional</b>	Las retribuciones que no son monetarias, y que proveen al trabajador de satisfacción personal y tranquilidad para continuar desempeñándose eficaz y efectivamente.	Pamela Guerra & Maricela Sosa	2015	Guerra , P., & Sosa , M. (2015). Tesis Para La Obtención Del Título De Magister En Dirección Estratégica De Recursos Humanos. [Archivo PDF] <a href="http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0910_MassaroV.pdf">http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0910_MassaroV.pdf</a>	SI
<b>Factores y variables del salario emocional</b>	A través del salario emocional la empresa busca potencia las siguientes variables: Buscando los beneficios emocionales y sociales, manejando flexibilidad en la vida laboral, la cual busca un equilibrio con la vida persona, mejorando la calidad de vida de sus colaboradores y de su familia, predicando valores sociales que se lleven a la práctica en la organización, potenciando el factor emocional, el cual se convierte en un diferenciador, consiguiendo que sus colaboradores	Virginia García Sanz	2020	García Sanz, V. (26 de 10 de 2020). La Motivación Laboral Estudio Descriptivo De Algunas Variables. <a href="http://uvadoc.uva.es/handle/10324/1144">http://uvadoc.uva.es/handle/10324/1144</a>	SI



	sean leales y se sientan parte integral de la empresa en la que trabajan.				
<b>Salario Emocional, Productividad y permanencia Laboral</b>	<p>Hace un par de semanas, el Ministerio de Trabajo y la Asociación Nacional de Industriales (Andi) revelaron algunas cifras relacionadas con la realidad de Colombia y la nueva dinámica laboral que se produjo como consecuencia de la pandemia. De acuerdo con las entidades, a julio del año en curso cerca del 90% de los empleados de 277 empresas continuaban desarrollando sus labores desde sus casas. Un indicador bastante dicente, que da argumentos para concluir que el trabajo flexible es un modelo que llegó para quedarse.</p> <p>Si bien, la tecnología y la digitalización son factores que permiten gestionar modelos de control y seguimiento eficientes, es claro que se deben contemplar otras alternativas que respondan al modelo que se impone en estos tiempos.</p> <p>Estos son sólo algunos elementos que le plantean a las cabezas de los equipos y a las organizaciones un gran reto, no solo por mantener la productividad sino para asegurar una experiencia del empleado positiva, que impulse su compromiso y satisfacción.</p>	Portafolio	2020	Portafolio. (26 de 10 de 2020). El nuevo rol del líder <a href="https://www.portafolio.co/negocios/empresas/administracion-de-empresas-el-nuevo-rol-del-lider-545578">https://www.portafolio.co/negocios/empresas/administracion-de-empresas-el-nuevo-rol-del-lider-545578</a>	SI

	Esta situación invita a los líderes a reflexionar sobre cuál será el papel que deberán desarrollar en una dinámica de trabajo totalmente disímil a lo que veníamos acostumbrados.				
<b>Productividad</b>	Otros elementos fundamentales, como innovación tecnológica, métodos de gestión y las ideas del personal acerca de la organización, permiten dotar a las empresas de bienes, equipo y procesos de producción que optimizan e incrementan la productividad, y, por ende, reducen sus costos	Informe de la PYME.	2012	Informe de la PYME (2012): Innovación y Restricciones Financieras en la PYME. [Archivo PDF] <a href="http://www.ipyme.org/Publicaciones/Informe-PYME2012.pdf">http://www.ipyme.org/Publicaciones/Informe-PYME2012.pdf</a>	SI
<b>Productividad</b>	Mencionan por medio de su artículo, que, si una organización desea mejorar sus procesos y ser más competitiva, debe invertir en sus colaboradores, es decir, capacitarlo. Los beneficios de capacitar al empleado van desde formar líderes, mejorar la comunicación entre el personal y conduce a la rentabilidad.	Cota y Rivera	2020	Cota, J. A. y Rivera, J. L. (03 de 11 de 2020). La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados. <a href="https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6056989">https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6056989</a>	SI

<b>Permanencia</b>	A pesar de aparentemente reflejar resultados positivos, compañías nacionales e internacionales aún se encuentran renuentes a la implementación del mismo, debido a que lo consideran como un gasto, que visto desde el punto de vista contable, lo es, ya que se necesita inversión si es que la compañía opta por ofrecer planes de carrera, adaptar una zona como área de descanso, renovar el mobiliario u ofrecer tarjetas de regalo o membresías, y aun así, no tener la certeza de que con esos cambios el personal asegure su permanencia	Toscano Moctezuma & Espinoza	2020	Toscano Moctezuma & Espinoza. (2020). Salario Emocional: Una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. [Archivo PDF] file:///C:/Users/caterine/Downloads/3768-14705-1-PB.pdf	SI
<b>Productividad, Permanencia y Salario Emocional</b>	Dirigir a un equipo de personas motivadas y felices sin entrar en el ámbito salarial es cada vez más complicado. Por otro lado, el salario emocional se está convirtiendo en una motivación cada vez más potente para los trabajadores.	WorkMeter	2012	Workmete. (2012). Técnicas y herramientas de motivación laboral. <a href="https://es.workmeter.com/blog/tecnicas-y-herramientas-de-motivacion-laboral">https://es.workmeter.com/blog/tecnicas-y-herramientas-de-motivacion-laboral</a>	SI

<p><b>Productividad</b></p>	<p>El éxito de las organizaciones modernas radica de una manera importante en la capacidad de integrar a los trabajadores en los proyectos empresariales de las compañías, de tal forma que los empleados consideren los objetivos de la organización como propios. Considerando el factor humano como la base para lograr la competitividad, es importante contar con el personal más calificado y motivado posible. Partiendo de este hecho, este factor se ha convertido en un recurso estratégico que se debe optimizar.</p>	<p>Sánchez Trujillo &amp; García Vargas</p>	<p>2017</p>	<p>Sánchez Trujillo &amp; García Vargas. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de trabajo [Archivo PDF] <a href="https://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf">https://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf</a></p>	<p>SI</p>
-----------------------------	--	---	-------------	--	-----------

**Discusión:**

La teoría del Salario Emocional tiene sus orígenes en la Teoría Humanista, por los años de 1930 con Elton Mayo, teórico social, sociólogo y psicólogo industrial especializado en teoría de las organizaciones, las relaciones humanas, el cual comenzó a experimentar con los empleados respecto a que si les cambiaba ciertas cosas del entorno y les provocaba algunas emociones y su productividad mejoraba. (Arcos Romo, 2014)

En los inicios de la era industrial y/o la Psicología Organizacional el tema de productividad fue referido netamente con base a lo monetario ("Organizaciones y Recursos Humanos", S.f) y los empleados solamente a su función, entendiéndose en ese momento la productividad como un fin último sin pensar en el sujeto a cargo de ella. (Arcos Romo, 2014)

Según (Gonzalez, s.f) De acuerdo con los estudios recientes, está demostrado que tener colaboradores mejor retribuidos (no únicamente refiriéndose a lo monetario) cambia ciertas cosas del entorno y provoca algunas emociones y sentimientos positivos; lo que conlleva a tener una mejor productividad. Por ende, tener empleados mejor retribuidos emocionalmente tiene beneficios para las organizaciones, ayudando así a retener el talento y aumentar la motivación y el compromiso de los empleados, con la consiguiente mejora en la eficacia y productividad. (Arcos Romo, 2014)

(Gómez Ramírez, 2020) El salario emocional influye entonces, en la productividad debido a que es un complemento que le da valor importante a la retribución salarial que reciben las personas por la realización de las funciones asignadas dentro de la empresa, buscando satisfacer también las necesidades Psicosociales y afectivas de los trabajadores; asistiendo así el impacto directo del nivel de bienestar emocional de los

mismos, lo cual repercute directamente en su rendimiento y productividad. Además, tiene lugar cuando se habla de equidad, la cual se dirige también hacia las sensaciones y emociones de los individuos con base a la comparación que éste hace del trato que recibe él y el trato que reciben los demás; por ende, a través de diferentes satisfactores se quiere garantizar a las personas que hay justicia en el trabajo, influenciando entonces en la cognición humana ya que es la forma como un individuo se percibe y se analiza a sí misma o al medio que lo rodea.

(Hurtado Vargas, 2020) El salario Emocional incrementa las retribuciones que no son monetarias, y proveen al trabajador la satisfacción personal, alineándolos con los objetivos y proyectos de la empresa, además brinda tranquilidad para continuar desempeñándose eficaz y efectivamente. (Guerra & Sosa , 2015)

Dado a lo anterior, se genera una gran satisfacción y motivación hacia los clientes internos, lo que conlleva a la estabilidad y complacencia del cliente externo, convirtiéndose así en agentes diferenciadores dentro de las organizaciones. La debida motivación y eficaz compensación para los trabajadores debe ser calificada para impulsar y mantener los resultados esperados en la organización, estableciéndola, así como una empresa de alto desempeño. (Marín, Ruiz, & Henao, 2016)

Se podría definir al salario emocional, como todas las retribuciones que no son monetarias, y que proveen al trabajador de satisfacción personal y tranquilidad para continuar desempeñándose eficaz y efectivamente. (Guerra & Sosa, 2015)

Es un factor clave en la satisfacción del empleado, por tal razón las empresas cada día están trabajando más por no tener personas insatisfechas ya que esta insatisfacción incide

en la productividad de la organización, en conclusión, dice que el Salario Emocional si sirve de motor para una productividad eficaz. (Sánchez de la Vega, sf)

El cual permite tener un nivel elevado de progreso y mejora constante, estableciendo la permanencia del talento humano y mejora de la productividad; generando así una gran satisfacción y motivación de su cliente interno, y conllevando también a la estabilidad y complacencia del cliente externo. (Marín, K. O., Ruiz, A. A., & Henao, E. A,2016)

Son entonces, las retribuciones que no son monetarias, y que proveen al trabajador de satisfacción personal y tranquilidad para continuar desempeñándose eficaz y efectivamente. (Guerra & Sosa, 2015)

(Suárez Erazo & Carrillo Guerrero, 2016) Utilizando herramientas innovadoras tales como el salario emocional para aumentar o mejorar la productividad de los empleados y que mejor donde no necesita una inversión económica que permita a la empresa tener un nivel elevado de progreso y mejora constante.

## **Resultados**

Según los hallazgos investigados en esta investigación, existe una amplia información de teorías y estudios acerca del tema de salario emocional y de los conceptos de permanencia y productividad laboral y adicional, de su relación. En esta investigación se pudo observar la gran relación que tienen estos aspectos en cuanto a la motivación laboral y con ella el cumplimiento de metas y planeación estratégica de las empresas. Cada uno de los factores incluyentes dentro del salario emocional hacen que el talento humano se sienta más seguro de su estabilidad en las empresas (dado a que se les demuestra lo importante que son) y debido a esto se analiza que su productividad es más eficaz y atrayente.

Incluyendo el salario Emocional dentro de los beneficios empresariales, se le demuestra al colaborar que existe una equidad entre el personal y la Organización, ya que busca lograr una adecuada estabilidad entre a nivel laboral y personal.

Actualmente las empresas están entrando en las nuevas tendencias con nuevos programas de beneficios laborales con el fin de incentivar a sus empleados, lo que conlleva a La compensación emocional, logrando así la fidelización de los empleados y disminuye la rotación del personal.

Las estrategias de retención definidas por las organizaciones actuales se convierten en una serie de actividades que forman parte del sostenimiento de los diferentes procesos internos. pocas empresas en nuestro país (Colombia) han definido acciones encaminadas a la implementación de estrategias como: El Salario Emocional, el Factor de Productividad Y Permanecía Laboral

Por lo anterior, y con base en el análisis de esta investigación se determina que las organizaciones actuales deben mantener una empleabilidad responsable, social y comprometida con el desarrollo humano; y a que sus objetivos, beneficios, implementación y enfoque sean estratégicamente orientados y equilibrados.

### **Matriz de Resultados: Relación salario emocional en la productividad y permanencia Laboral**

<b>Objetivos</b>	<b>Enfoque Generacional</b>	<b>Implementación</b>	<b>Beneficios Personales</b>	<b>Beneficios Corporativos</b>
Gestionar cambios organizacionales.	Identificar las relaciones laborales.	Determinar que las políticas hacen parte de la estrategia organizacional.	Mejorará la actitud que tienen los empleados hacia el trabajo.	Poca rotación (Reduce el costo de las contrataciones e incapacidades).



Generar Conciencia en modelos de Flexibilización Laboral.	Esferas y brechas importantes en educación, vivienda, salud.	Implementar políticas de beneficios con objetivos claros para los empleados de acuerdo a la realidad particular de cada organización.	Mejorará la actitud que tienen los empleados hacia el trabajo.	Minimización de demandas laborales.
Determinar las necesidades de planes de beneficios en las empresas.	Gustos según factor generacional que existe en las organizaciones.	Determinar recursos tecnológicos, financieros y humanos para ejecutarlos.	Mejora el plan de desarrollo y crecimiento.	Genera atracción de talentos.
Determinar alternativas y estrategias para retener el talento humano.	Necesidades de los trabajadores y sus familias.	Orientar las relaciones empleado-empresa hacia una actitud de escucha y habla.	Bajo nivel de estrés.	Rentabilidad e Innovación.
Gestionar Personas.	Actividades de responsabilidad social y emprendimiento.	Empoderar a los líderes en la comunicación y administración del recurso humano.	Eficiencia y productividad.	Mejora las competencias organizacionales.
Diseñar programas de beneficios acordes al factor generacional.	Condiciones en desarrollo personal "proyecto de vida".		Beneficios individuales como buena Salud.	Clima Laboral Positivo y las relaciones humanas.
Identificar las oportunidades en tiempo de crisis y cambios.			Optimización del tiempo.	Se estabiliza la sinergia entre los equipos de trabajo superando la confianza.
Motivar al éxito.			Ambiente Positivo y productivo.	Genera empresas más competitivas.
Orientar hacia el logro.			Creatividad y felicidad laboral.	Mejora los Cambios organizacionales.

Generar innovación y creatividad.				
Generar Sinergia entre los empleados y las organizaciones.				

## Referencias Bibliográficas

Alcalá, A. & Suarez, J. (2013). Medición del impacto del salario emocional. Colegio de estudios superiores de Administración.

<http://repository.cesa.edu.co/handle/10726/947>

Almeda, C. (06 de 04 de 2017). Salario Emocional: La clave para fidelizar al talento.

Talent Clue. <http://blog.talentclue.com/salario-emocional>

Arcos, M. (2014). Salario Emocional [Archivo PDF]

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:jeXZw9D9DdAJ:estilodivida.televisa.com/tendencias/viajes/827245/salario-emocional-que-jefes-deben-voltear-ver-empleados/&num=1&hl=es&gl=co&strip=0&vwsrc=0>

Chirinos, N. (2019). Características generacionales y los valores: Su impacto en lo laboral. Observatorio Laboral revista venezolana, ISSN-e 1856-9099.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3094513>

Colombo, D. (26 de 10 de 2020). Qué es el salario emocional y cómo ayuda en la felicidad laboral.

<https://www.danielcolombo.com/que-es-el-salario-emocional-y-como-ayuda-en-la-felicidad-laboral-por-daniel-colombo/#:~:text=Espec%C3%ADficamente%2C%20son%20todas%20aquellas%20retribuciones,mejorando%20su%20calidad%20de%20vida>

Consulting, H. F. (26 de 10 de 2020). Gestionhumana.com y Human Factor Consulting.

[http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/S/salario\\_emocional\\_empresas\\_nacionales/salario\\_emocional\\_empresas\\_nacionales.asp](http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/S/salario_emocional_empresas_nacionales/salario_emocional_empresas_nacionales.asp)

Cota, J. A. y Rivera, J. L. (03 de 11 de 2020). La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6056989>

Torres Parra, Triviño G, & Martínez Sierra. (2015). El salario emocional factor de eficiencia y competitividad. [Archivo PDF]

<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/997/EI%20salario%20emocional.pdf?sequence=1>

Diccionario, (19 de 10 de 2020). Generación. Real Academia Española.

<https://dle.rae.es/generaci%C3%B3n>

Pedraza, Amaya, & Conde. (2013). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182010000300010](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010)

Frías, P. (20 de 10 de 2020). Salario emocional: ¿cómo lograr impacto real en la fidelización de colaboradores?  
[http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/S/salario\\_emocional\\_como\\_lograr\\_impacto\\_real\\_en\\_la\\_fidelizacion\\_de\\_colaboradores/salario\\_emocional\\_como\\_lograr\\_impacto\\_real\\_en\\_la\\_fidelizacion\\_de\\_colaboradores.asp](http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/S/salario_emocional_como_lograr_impacto_real_en_la_fidelizacion_de_colaboradores/salario_emocional_como_lograr_impacto_real_en_la_fidelizacion_de_colaboradores.asp)

Fuentes Navarro, S. (2012). Obtenido de Satisfacción laboral y su influencia en la productividad. [Archivo PDF]  
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>

García Sanz , V. (26 de 10 de 2020). La Motivación Laboral Estudio Descriptivo De Algunas Variables.  
<http://uvadoc.uva.es/handle/10324/1144>

Gómez Ramírez, C. (25 de 10 de 2020). El salario emocional como herramienta para retener cliente interno.  
[https://www.researchgate.net/publication/273462933,El\\_salario\\_emocional\\_como\\_herramienta\\_para\\_retener\\_cliente\\_interno](https://www.researchgate.net/publication/273462933,El_salario_emocional_como_herramienta_para_retener_cliente_interno)

Gonzalez, A. (s.f). "Tomar conciencia" de mi salario emocional mejora la productividad

[Archivo PDF]

[http://www.observatoriorh.com/documentosnews/bol\\_2010.05/salario\\_emocional.pdf](http://www.observatoriorh.com/documentosnews/bol_2010.05/salario_emocional.pdf)

Guerra , P., & Sosa , M. (2015). Tesis Para La Obtención Del Título De Magister En

Dirección Estratégica De Recursos Humanos. [Archivo PDF]

[http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0910\\_Massarov.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0910_Massarov.pdf)

Guzmán, M. (2012). Factores psicosociales de la investigación actual. Revista Santiago

facultad de ciencias sociales universidad de oriente. [Archivo PDF]

[https://www.insst.es/documents/94886/96076/Factores+y+riesgos+psicosociales%2C+formas%2C+consecuencias%2C+medidas+y+buenas+pr%C3%A1cticas/c4cde3ce-a4b6-45e9-9907-cb4d693c19cf#:~:text=Los%20factores%20psicosociales%20cuando%20son,laboral%20\(Peir%C3%B3%2C%201993\).](https://www.insst.es/documents/94886/96076/Factores+y+riesgos+psicosociales%2C+formas%2C+consecuencias%2C+medidas+y+buenas+pr%C3%A1cticas/c4cde3ce-a4b6-45e9-9907-cb4d693c19cf#:~:text=Los%20factores%20psicosociales%20cuando%20son,laboral%20(Peir%C3%B3%2C%201993).)

Hermida, C. A. (21 de 10 de 2020). Young Marketing.

<http://www.youngmarketing.co/author/camilaortega/page/51/>

Hernandez, R. (2014). Metodología de la investigación. [Archivo PDF]

<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp->

content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-  
edicion.compressed.pdf

Humana.com, G. (28 de 10 de 2020). Prácticas de salario emocional que más usan las  
empresas colombianas.

[http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/P/practicas\\_de\\_salario\\_emocional/practicas\\_de\\_salario\\_emocional.asp](http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/P/practicas_de_salario_emocional/practicas_de_salario_emocional.asp)

Hurtado, A. (20 de 10 de 2020). Salario emocional, nueva motivación

[http://www.directivos\\_cede.com/es/conocimiento/opinion/wolters-kluwer-salario-emocional-nueva-motivacion](http://www.directivos_cede.com/es/conocimiento/opinion/wolters-kluwer-salario-emocional-nueva-motivacion)

Informe de la PYME (2012). Innovación y Restricciones Financieras en la PYME.

[Archivo PDF]

<http://www.ipyme.org/Publicaciones/Informe-PYME2012.pdf>

Koiwe, (29 de 10 de 2020) Remuneraciones y beneficios.

<http://www.koiwerrhh.com.ar/remuneraciones.html>

Kokemuller. (22 de 10 de 2020). La voz de Huston.

<http://pyme.lavoztx.com/cules-son-los-beneficios-laborales-adicionales-de-unempleado-8355.html>

Marín, K. O., Ruiz, A. A., y Henao, E. A. (2016). La motivación como un factor clave de éxito en las organizaciones modernas. S.I: Colección Académica de Ciencias Sociales.

<https://www.semanticscholar.org/paper/La-motivaci%C3%B3n-como-un-factor-clave-de-%C3%A9xito-en-las-Mar%C3%ADn-Ruiz/0984057aca4188919b1b8741accc4c4c5425a135>

McGrath, J., & Bates, B. (2013). The Little Book of Big Management Theories. Reino Unido: Pearson Education Limited.

<https://www.amazon.co.uk/Little-Book-Big-Management-Theories/dp/1292200626>

Ministerio De Salud (26 de 10 de 2020) Resolución Numero 8430. [Archivo PDF]

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/RESOLUCION-8430-DE-1993.PDF>

Organizaciones y Recursos Humanos. (S.f). Teoria de las relaciones humanas [Archivo PDF]

[http://caterina.udlap.mx/u\\_dla/tales/documentos/mps/zempoaltecatl\\_m\\_md/capitulo1.pdf](http://caterina.udlap.mx/u_dla/tales/documentos/mps/zempoaltecatl_m_md/capitulo1.pdf)

Portafolio. (26 de 10 de 2020). El nuevo rol del líder

<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/administracion-de-empresas-el-nuevo-rol-del-lider-545578>

Rodríguez Díaz , L., & Santofimio Martínez , A. (2016). Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional. [Archivo PDF]

<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9846/tesis%20definitiva11%2009%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ruiz, J. a. (2012). Productividad e incentivos : cómo hacer que los tiempos de fabricación se cumplan. Barcelona , España: Marcombo.

Sánchez de la Vega, L. (s.f.). Personal, trabajo, empleo. [Archivo PDF].

<http://www.globalrecruiters.org/archivos/news/EL%20SALARIO%20EMOCIONAL%20Y%20SU%20IMPORTANCIA.pdf>

Sánchez Trujillo & García Vargas. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de trabajo [Archivo PDF]

<https://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf>

Suárez, A. (26 de 10 de 2020). ¿Pensando en huir de la empresa o de su jefe?

[http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/S/salario\\_emocional/salario\\_emocional.asp](http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/S/salario_emocional/salario_emocional.asp)



Silles, M. C. (19 de 02 de 2019). Quiénes son los centennials.

<https://www.perfil.com/noticias/sociedad/quienes-son-centennials-generacion-z.phtml>

Suárez Acevedo, D. (2016). Salario emocional y el mejoramiento de la productividad (Bachelor's thesis, Universidad Militar Nueva Granada).

<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/15165>

Suárez Erazo, R., & Carrillo Guerrero, J. (2016). Repositorio Digital. salario emocional y la productividad de la empresa Comercializadora P.S. [Archivo PDF].

<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7550/1/T-UCE-0007-411i.pdf>

Toscano Moctezuma & Espinoza. (2020). Salario Emocional: Una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. [Archivo PDF]

<file:///C:/Users/caterine/Downloads/3768-14705-1-PB.pdf>

Valenzuela, R. (29 de 10 de 2020). ¿Ayudas a tus empleados a dar lo mejor de si mismos?

<https://www.hrider.net/cms/blog/2401/1/-ayudas-a-tus-empleados-a-dar-lo-mejor-de-si-mismos.html>

Workmete. (2012). Técnicas y herramientas de motivación laboral.

<https://es.workmeter.com/blog/tecnicas-y-herramientas-de-motivaci%C3%B3n-laboral>