



Análisis Sobre la Implementación del Programa de Beneficios Corporativos de Emprender S.A. Asociado al Concepto de Salario Emocional

Ing. YEISON RESTREPO GUTIÉRREZ

Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Universidad Libre Seccional Pereira
Correo electrónico: yeison-restrepog@unilibre.edu.co

Recibido 05082020; aceptado 20082020

Resumen — Este artículo desarrolla un análisis sobre la implementación de un modelo de compensación salarial estratégica en una Empresa de la región dedicada a la comercialización y distribución de todos los productos de la canasta familiar y que se hace llamar EMPRENDER S.A.; el mismo, contiene los diferentes elementos y factores que son importantes para integrar los indicadores de gestión que le apuntan a los objetivos establecidos en el direccionamiento estratégico de la Compañía y que se van abordando sistemáticamente a través de una metodología descriptiva que a su vez, permite captar datos y hechos puntuales para concluir y generar observaciones.

Palabras clave: UEN: Unidad Estratégica de Negocio, KPI's: Indicadores de Gestión, FRUVER: Frutas y Verduras

Abstract — This article develops an analysis on the implementation of a strategic salary compensation model in a company in the region dedicated to the commercialization and distribution of all the products of the family basket and which calls itself EMPRENDER S.A.; It contains the different elements and factors that are important to integrate the management indicators that point to the objectives established in the strategic direction of the Company and that are systematically addressed through a descriptive methodology that, in turn, allows capture data and specific facts to conclude and generate observations.

Keywords: UEN: Strategic Business Unit, KPI's: Management indicators, FRUVER: Fruits and vegetables

Clasificación JEL:

J Economía Laboral y Demográfica, J01 Economía Laboral General, J2 Demanda y oferta de trabajo, J24 Capital Humano, Habilidades, elección ocupacional y productividad laboral



1. INTRODUCCIÓN

El presente artículo corresponde a un diagnóstico y propuesta de mejoramiento organizacional desde la experiencia profesional, laboral y de consultoría organizacional respecto a la Gestión del Talento Humano y en particular desde el análisis del clima organizacional en una empresa tradicional de la región que pertenece al sector económico de los alimentos de la canasta familiar.

Cabe resaltar que en el contexto organizacional actual, existen diferentes alternativas contractuales que se pueden integrar a una propuesta de valor salarial atractiva cuando las Empresas buscan atraer el mejor talento para sus actividades económicas a través de los procesos de selección que emplean para sus candidatos. El problema surge cuando las alternativas ofertadas para el mercado laboral no son atractivas o no están alineadas con las disposiciones legales vigentes en materia laboral, parafiscal y tributaria. En este sentido, existen diversos mecanismos que permiten generar beneficios fiscales para las Empresas y para los Trabajadores, que no necesariamente tienen un componente salarial pero sí una composición interesante de factores económicos y emocionales que logran atraer el talento y retenerlo, una de las tareas más complejas de los departamentos de recursos humanos.

Frente a la normatividad legal vigente, encontramos el código sustantivo del trabajo y leyes como la 50/1990, 344/1996, 789/2002 y 1393/10 entre otras, que en su contenido permiten estructurar y transformar la manera de compensar a los colaboradores a través de un vínculo laboral, con criterios bien definidos de modernidad, flexibilidad y competitividad, con el propósito no sólo de optimizar los recursos económicos de las Compañías sino también de brindarle al Trabajador Colombiano diferentes alternativas de bienestar en uno de los factores principales de contratación como lo es el salario, visto desde la parte económica y emocional como se mencionó en el párrafo anterior.

En este sentido, son muchos los retos que enfrentan las organizaciones en la actualidad para sostenerse en un mercado económico globalizado y altamente competido, donde casi todo está creado y cada vez se exige más productividad para mantenerse vigentes. A pesar de esta exigencia ya latente día a día en las Empresas, se suman dos factores adicionales que son clave para el éxito de los negocios: **1)** atraer y retener el talento con modelos de compensación salarial claramente definidos y alineados con el direccionamiento estratégico; **2)** cumplir cabalmente con las disposiciones legales para evitar sanciones económicas y en algunos casos más extremos penales.

Dentro del anterior contexto, la Compañía Emprender S.A. a través de su departamento de gestión humana, entendió la importancia de implementar el salario emocional y flexibilizar la forma de pago hacia sus colaboradores, para hacerlos más productivos por medio de elementos diferenciales en el mercado que no sólo busquen combatir la alta rotación del personal, sino que permitan atraer nuevos y mejores talentos al negocio. Es así como a mediados del año 2019 y lo corrido del primer semestre 2020, la Empresa ha implementado un programa de beneficios corporativos orientado hacia su capital humano, el cual se encuentra alineado con su direccionamiento estratégico para tener una coherencia organizacional. En consecuencia, este artículo reúne el proceso que se ha llevado a cabo en la Empresa y los resultados que ha arrojado.

2. MÉTODO DE TRABAJO

Este artículo se desarrolló a través de una metodología de tipo evaluativa ex post facto y descriptiva, a partir de una serie de datos e información analizada desde los procesos internos administrativos, financieros, comerciales y operacionales de una organización empírica de la región como lo es Emprender S.A. En este sentido, se definió un esquema de trabajo estructurado en 2 fases: 1) Fase Diagnóstica, 2) Proceso Administrativo (Planeación, Organización, Ejecución y Control).

FASE DIAGNOSTICA



La fase diagnóstica o de exploración, permite entender el contexto de la organización y el entorno que rodea sus antecedentes (históricos); así mismo, es la puerta de entrada para conocer todos aquellos aspectos necesarios a tener en cuenta frente a los objetivos que se persiguen, la forma de abordarlos, el planteamiento de las actividades y su desarrollo para obtener los resultados que se esperan.

En esta fase, se hizo necesaria la participación de todos los líderes del negocio, por ser la fuente de información que llevó a entender las fortalezas y oportunidades de mejora al interior de la Empresa.

Finalmente, la fase diagnóstica permitió establecer el punto de partida entre los resultados que se presentaron al cierre de un periodo tan importante como lo fue el año 2019 y los avances que se dieron al cierre del primer semestre del año 2020.

PROCESO ADMINISTRATIVO





En el desarrollo del Proceso Administrativo, se establecen una serie de actividades que conducen a un fin específico. Durante el proceso tenemos dos fases, la primera y conocida como la Mecánica, que integra tanto la planificación como la organización; y una segunda fase conocida como Dinámica, que involucra la dirección y control.

En este orden de ideas, se crea un ciclo denominado Proceso Administrativo, que de acuerdo con la Teoría de la Administración (Henry Fayol, 1916) “La armonía y la unidad de la gente en una Empresa son una gran fuente de vitalidad para ella. Por tanto, debe hacer esfuerzos para establecerla. El control es para asegurarse de que todo va de acuerdo con las reglas y órdenes establecidos. Coordinar es conectar, unir y armonizar todos los actos y todos los refuerzos. Elaborar un plan y asegurarse el éxito es una de las mayores satisfacciones que un hombre inteligente puede experimentar”. Así las cosas, dicho ciclo al finalizar vuelve a comenzar para fortalecerse y se estructura de manera resumida mediante las siguientes etapas:

PLANIFICACIÓN

La planificación dentro del Proceso Administrativo es el punto de partida donde se establecen las metas y objetivos que se pretenden alcanzar basados en un marco de referencia que arroje los resultados esperados.

ORGANIZACIÓN

En la organización encontramos el engranaje necesario sobre todos aquellos aspectos que hacen parte de la planeación y que son desarrollados a través de una serie de actividades que deben ser ejecutadas frente a las variables que se definieron inicialmente y que son las que conllevan a la obtención de la información que abre el panorama necesario para ir concluyendo.

DIRECCIÓN

El liderazgo que se establezca a lo largo del Proceso Administrativo en esta etapa es clave, pues nos permitirá ir avanzando en cada una de las actividades propuestas para ir cumpliendo con el plan de trabajo, uniendo los pensamientos y acciones para lograr el objetivo común.

CONTROL

Finalmente, la etapa de control arrojará los resultados del Proceso Administrativo para evaluar y tomar decisiones; así mismo, poder ajustar aquellos elementos que durante el estudio deben ser reevaluados y establecer planes de acción que conlleven a enriquecer el trabajo realizado.

En el contexto de un buen Proceso Administrativo y sus resultados frente a un objetivo planteado al interior de las Organizaciones, se configura en una herramienta estratégica muy importante para la toma de decisiones desde la alta gerencia.

En este sentido, al tomar mejores decisiones, se madura el negocio y es donde empieza a transformarse en una Compañía que genera valor, dándole trazabilidad a cada uno de sus operaciones, acciones y cultura organizacional, estableciendo ciclos de comienzo y fin permanentes que permiten una mejora continua en cada uno de los procesos internos que desarrolla.

3. DESARROLLO DEL TEMA

Para ello, en el desarrollo de este, se planteó como objetivo General: Analizar los resultados arrojados al cierre del primer semestre del año 2020, sobre la implementación de un programa de beneficios corporativos el cual integra los componentes de salario emocional y compensación salarial estratégica en la organización Emprender S.A.

Igualmente, como objetivos específicos:

- Identificar el punto de partida en cifras de los indicadores de gestión arrojados por la Empresa al cierre del año 2019.
- Realizar un análisis de cifras y resultados sobre el desarrollo e implementación que se dio del programa de beneficios corporativos al interior de la Empresa durante el 1er. semestre 2020.
- Comprobar la “Teoría de la Motivación Humana” de Maslow al ser aplicada por Emprender S.A. como base de su programa de beneficios corporativos.

Respecto al Contexto Organizacional, cabe mencionar que Emprender SA es una Compañía tradicional de la región eje cafetero, con más de 30 años de historia en el mercado de los alimentos de la canasta familiar. Dentro de su estructura de negocio, ha conformado un holding de Empresas cada una con objetivos económicos claramente definidos y orientados a generar valor para sus accionistas. La experiencia a lo largo de estos años de arduo trabajo, ha permitido que la Compañía crezca no solo como negocio sino a nivel de infraestructura y capital humano, factores que, dentro de una cultura Empresarial empírica, llegaron a un momento de verdad, donde no fue suficiente con el conocimiento adquirido a través del tiempo sino que debió adentrarse en nuevas maneras de hacer las cosas, afectando procesos técnicos, operativos, comerciales y administrativos entre otros; dando lugar a la modernización de los procedimientos y abriendo la puerta a un direccionamiento estratégico como horizonte organizacional.

Las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) que hacen parte de Emprender S.A., se encuentran resumidas de la siguiente manera:

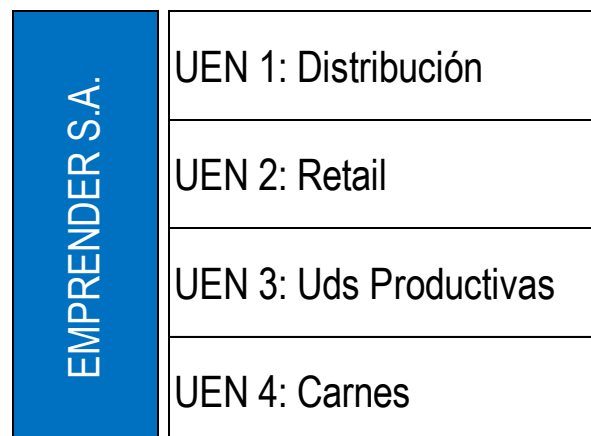


Fig 1 - Emprender

UEN 1 – Distribución: Conformada por Distribuciones Arriero como un gran centro logístico del Eje Cafetero, Norte del Valle, Neiva, Ibagué y Magdalena, llevando grados comerciales y marca propia a mayoristas, minoristas, superetes, estanquillos, tiendas y pequeños distribuidores.

UEN 2 – Retail: Conformada por los supermercados Viejo París, que se dedican a la comercialización al detal de todos los productos de la canasta familiar, con presencia física de 4 puntos de venta en el barrio Cuba, Parque Industrial y Corales en Pereira, más otro en el municipio de Viterbo.

UEN 3 – Unidades Productivas: Conformada por la panadería industrial y fruver (frutas y verduras), como unidades de apoyo necesarias en la comercialización de productos de la canasta familiar dentro de la **UEN 1 Retail**. Estas se enfocan en producir tanto para los supermercados Viejo París como para negocios externos de clientes que comercializan estos productos.

UEN 4 – CARNES: Conformada por las carnicerías y planta de procesados propias, que garantizan productos de alta calidad en el sector cárnico para los mismos supermercados Viejo París.

3.1. Antecedentes

Al cierre del año 2019, los ingresos económicos por ventas y el número de personas contratadas en cada unidad de negocio, presentaron la siguiente participación:

CIERRE AÑO 2019		
UEN	INGRESOS \$	PERSONAL
Distribución	53,11%	46,70%
Retail	40,42%	38,90%
Fruver	1,81%	6,60%
Carnes	4,65%	7,80%
TOTAL	100,00%	100,00%

Tabla 1 - Fuente Emprender

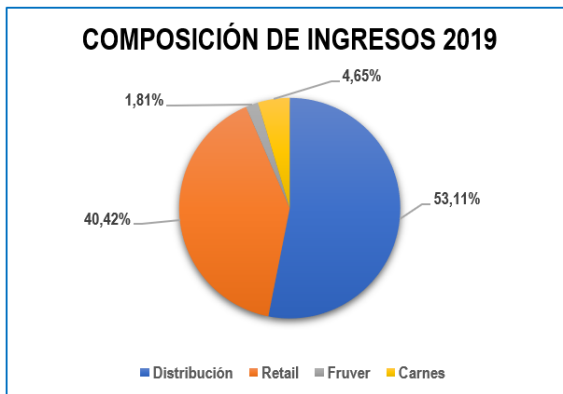


Fig 2 - Elaboración Propia

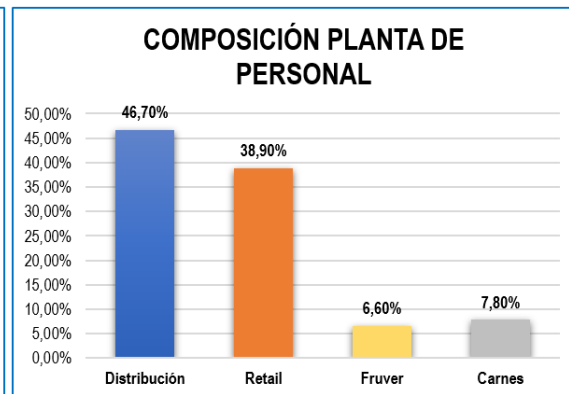


Fig 3 - Elaboración Propia

Al cierre del año 2019, los principales KPI's establecidos por la Compañía dentro de su direccionamiento estratégico, arrojaron los siguientes resultados:

CIERRE ACUMULADO DE INDICADORES PRINCIPALES - AÑO 2019												
INDICADOR	DISTRIBUCIÓN			RETAIL			FRUVER			CARNES		
	Meta	Real	Cump.	Meta	Real	Cump.	Meta	Real	Cump.	Meta	Real	Cump.
Presupuesto Ventas	100,00%	101,00%	101,00%	100,00%	98,04%	98,04%	100,00%	120,60%	120,60%	100,00%	95,89%	95,89%
Rentabilidad	15,00%	15,01%	100,07%	17,50%	16,30%	93,14%	35,00%	41,50%	118,57%	30,00%	26,40%	88,00%
Margen Operacional	5,00%	4,16%	83,20%	4,02%	3,91%	97,26%	15,21%	18,90%	124,26%	10,56%	8,22%	77,84%
Margen Neto	3,00%	2,28%	76,00%	1,98%	1,01%	51,01%	12,00%	13,54%	112,83%	8,00%	6,77%	84,63%
Pérdida Inventario	0,20%	0,41%	205,00%	0,20%	0,34%	170,00%	0,20%	1,30%	650,00%	0,20%	1,80%	900,00%
Días Inventario	21,00	20,00	95,24%	18,00	18,40	102,22%	7,00	8,39	119,86%	8,00	10,04	125,50%
Rotación de Personal	5,00%	7,95%	159,00%	5,00%	10,84%	216,80%	5,00%	2,30%	46,00%	5,00%	2,00%	40,00%
Pasivo Vacacional	2,00	4,02	201,00%	2,00	3,40	170,00%	2,00	1,00	50,00%	2,00	2,50	125,00%

Tabla 2 - Fuente Emprender

Bien
Regular
Mal

Conforme con los resultados de la Tabla 2, se expone un panorama complicado en algunos de los indicadores de gestión que se encuentran en color rojo, observando una gran oportunidad de mejora para trabajar al interior de la organización en temas críticos que se relacionan con las cifras financieras y el entorno del capital humano.

“Sí bien el año 2019 fue complicado en términos de competitividad por la entrada de nuevos actores al mercado que llegaron con formatos diferentes de buena calidad y precios bajos derivados de una serie de exenciones en impuestos otorgados por el gobierno para este tipo de negocios, también es cierto que, el sector de los alimentos viene mostrando un crecimiento interesante en los últimos 5 años a ritmos de entre el 10 y el 15% para los supermercados y del 25% en tiendas de barrio, minimercados y superetes” (fuente, portafolio económico nov 2019).

Una vez aplicada la encuesta del Clima Organizacional, se obtuvieron como resultado:

A final del mes de julio 2019, se realizó a través de un tercero, una encuesta de clima organizacional donde se validaron tres aspectos que para la Compañía eran fundamentales, 1) equipo de trabajo, 2) líderes del negocio, 3) identidad con la Empresa. De acuerdo con el barómetro de satisfacción del personal, estos fueron los resultados en términos generales:

Resultados Encuesta

Excelente
Bueno
Aceptable
Mal
Deficiente

ITEM DE EVALUACIÓN	POBLACIÓN TOTAL	UEN Distrib.	UEN Retail	UEN Carnes	UEN Fruver
1 Condiciones de Trabajo					
2 Relaciones Internas					
3 Trabajo en Equipo					
4 Salario					
5 Beneficios					
6 Jefe Inmediato					
7 Jefes Alta Dirección					
8 Capacitación y Formación					
9 Cultura Organizacional					
10 Imagen de la Empresa					

Tabla 3 - Fuente EFECTO SOTO - Dra. Natalia Soto

Adicional al cuestionario que evaluó los ítems de la Tabla 3, se realizaron 3 preguntas clave para la organización en términos de percepción del personal al interior de la Empresa frente a su sentir como empleados y estos fueron los resultados:

Pregunta 1: ¿Cree Usted que la Empresa va por un buen camino?

PREGUNTA 1				
UEN	CANT	Si	No	Ns/Nr
Distribución	142	72	61	9
Retail	115	52	60	3
Fruver	8	5	0	3
Carnes	12	8	0	4
TOTAL	277	137	121	19

Tabla 4 - Fuente Emprender

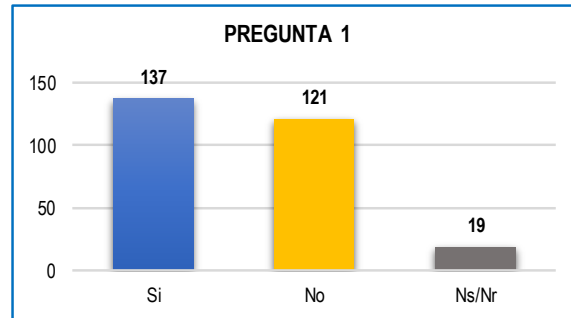


Fig 4 - Elaboración Propia

Pregunta 2: ¿Cómo considera Usted la gestión de la alta gerencia de la Empresa?

PREGUNTA 2				
UEN	CANT	Buena	Mala	Reg
Distribución	142	55	35	52
Retail	115	38	21	56
Fruver	8	5	2	1
Carnes	12	10	0	2
TOTAL	277	108	58	111

Tabla 5 - Fuente Emprender

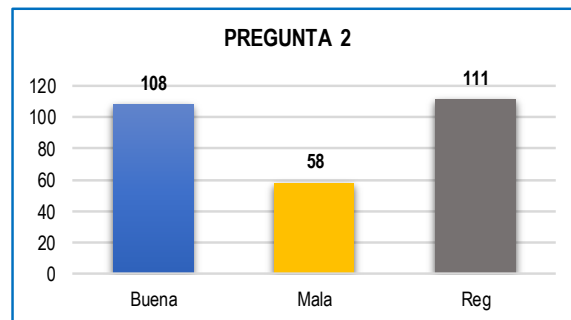


Fig 5 - Elaboración Propia

Pregunta 3: ¿Sí tuviera una oportunidad laboral en otra Empresa con las mismas condiciones salariales que tiene en Emprender S.A., la tomaría?

PREGUNTA 3				
UEN	CANT	Si	No	Ns/Nr
Distribución	142	55	48	39
Retail	115	71	23	21
Fruver	8	3	4	1
Carnes	12	3	7	2
TOTAL	277	132	82	63

Tabla 6 - Fuente Emprender

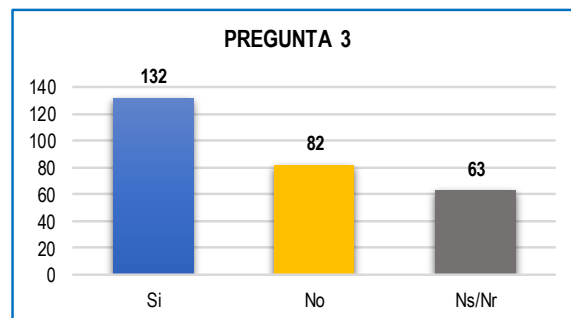


Fig 6 - Elaboración Propia

Conforme con estos resultados, se activaron varias las alarmas en la Empresa frente a su clima organizacional y la cultura que perciben los Colaboradores al interior de la Compañía. Así mismo y de manera directa, la afectación que se da en las cifras de la Compañía cuando no se tiene un capital humano motivado.

3.2. Marco Teórico

Uno de los cambios más importantes que han sufrido las Organizaciones en el mundo actual es el cambio generacional de los Trabajadores que integran su capital humano; muchas de ellas contracorriente a las nuevas tendencias del pensamiento moderno. En este sentido, cobran gran importancia aquellos factores que van más allá de una retribución económica y se enfocan más en el ser como lo son: los temas emocionales, de desarrollo personal y profesional.

De una u otra manera en términos un poco coloquiales, es útil pensar cómo los humanos nos adaptamos a nuestro entorno y a sus veloces avances generacionales según nuestra edad.

La base de toda estrategia orientada hacia las personas se basa en conocer su forma de pensar y de actuar, porque sí bien, cada ser humano es diferente, existen tendencias similares que pueden orientar a las teorías para su aplicabilidad objetiva.

Una forma de segmentar y entender el comportamiento de los Trabajadores es a través de las generaciones realizado por Kotler y Keller en 2002. En un principio, esta segmentación se realizaba con base en elementos económicos y culturales. Hoy en día, esta segmentación se basa en la edad o generación a la que pertenecen las personas así:

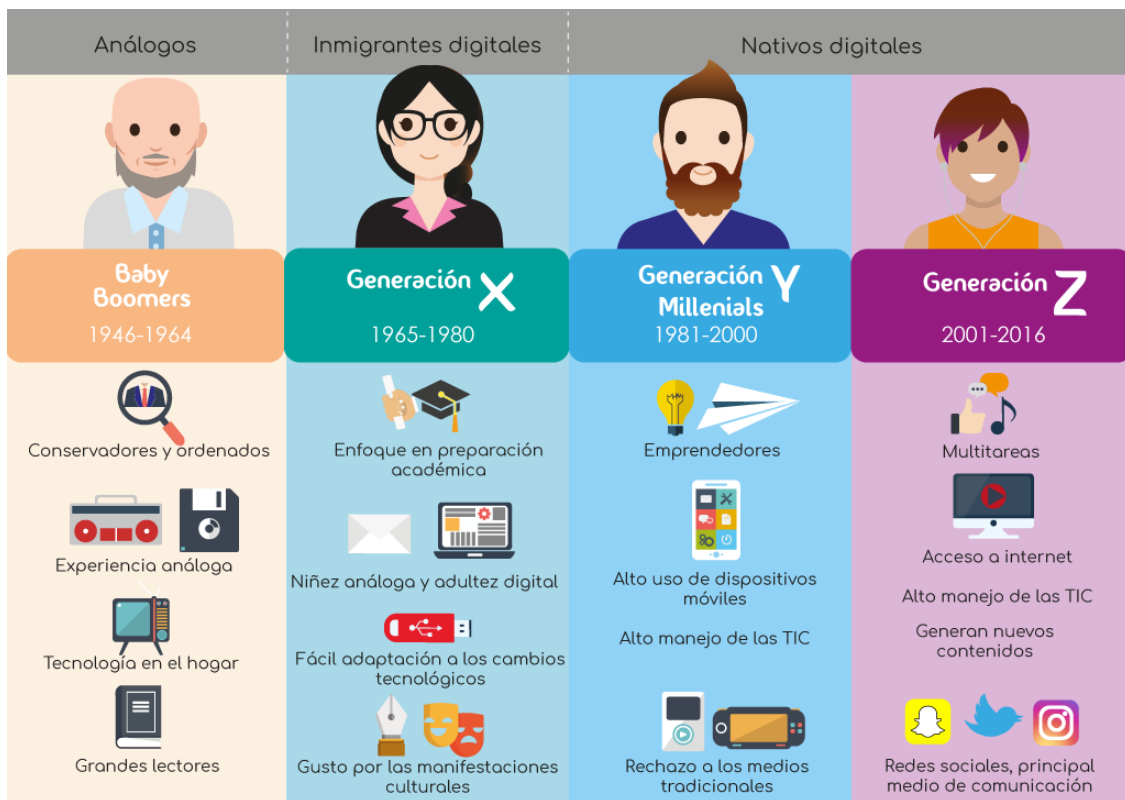


Figura 7 – Generaciones Organizacionales

Fuente – medium.com



“Las grandes transformaciones que experimenta la vida humana, tras el vertiginoso impacto de las tecnologías de la información y de la comunicación a todos los niveles, implican la configuración de nuevas realidades que están revolucionando el mundo laboral, que exige respuestas acordes a la diversidad de necesidades por el bienestar y el desarrollo humano de los Trabajadores en las organizaciones” (Elvira Forero – Exdirector ICBF, 2010). La Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE), ha señalado: “las Empresas deben enfocarse en construir políticas organizacionales de Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC), para lograr el equilibrio entre los diferentes ámbitos de la vida del Trabajador”.

Por otro lado, y tratándose del salario emocional como un factor importante y principal de este artículo, tomamos el concepto de (Gómez, 2007; 2011) quien lo propone como: “aquel que complementa la retribución económica buscando satisfacer necesidades psicosociales y afectivas de los Trabajadores, que impactan su bienestar emocional y por tanto su rendimiento, la productividad y competitividad de la Empresa”. Capítulo seguido, “son todas aquellas razones no monetarias por las que la gente trabaja contenta, lo cual es un elemento clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos”. Por otro lado, el salario emocional implica dar “la oportunidad para que las personas de todo nivel se sientan inspiradas, escuchadas, consideradas y valoradas como parte de equipos; de los cuales se sienten orgullosos de pertenecer, de crecer, desarrollarse y ser cada vez más empleables”, así mismo, (Varela, 2006) lo complementa afirmando que: “el factor humano es una ventaja competitiva para las organizaciones. Tener empleados motivados, comprometidos y capacitados es una condición de suma importancia para el éxito de la organización”. (Restrepo, 2010) Define salario emocional como el “conjunto de retribuciones no monetarias que el Trabajador recibe de su organización y que complementan el sueldo tradicional con nuevas fórmulas creativas que se adaptan a las necesidades de las personas de hoy” o como “una retribución no monetaria para generar nuevos dominios de acción en los empleados, que generen efectos simbólicos entre la productividad y la calidad de vida”. Con base en estas definiciones, el salario emocional como tal, es una característica laboral que debe ir más allá de establecer un contrato de trabajo en donde una persona y una Empresa entablan un vínculo que les une por unos elementos materiales y de prestación de un servicio, se debe tener una visión más humanística del Trabajador como parte fundamental en el desarrollo de la Organización.

Al remitirnos a los antecedentes históricos del pensamiento humanístico encontramos que, entre los años 1901 y 1921 Taylor despertó el interés por las personas (principios de la gerencia estratégica), preparando el desarrollo del comportamiento organizacional. Así mismo, Henry Fayol inicio el estudio de la conducta humana en el trabajo; Hugo Muensterberg profundizo en la psicología y eficiencia industrial; dos décadas después (1921-1942) Henry Fayol, Elton Mayo y Fritz Rothlisberger, concluyeron que “una organización es un sistema social y el Trabajador es sin duda el recurso más importante” (Moreno & Godoy, 2012). (Taylor, trad. 1981) Sostuvo que “la administración científica se basa en asegurar la máxima prosperidad, no solo para las organizaciones sino para el empleado, por tanto, la prosperidad para cada uno de los Trabajadores significa no solo salarios más elevados sino también la formación de cada colaborador hasta llegar al estado de su máxima eficiencia, de manera que sea capaz de hacer la calidad más elevada del trabajo”.

Es así como encontramos que, dentro de las teorías de los grandes estudiosos del comportamiento humano, existen diversos conceptos con un sinfín de argumentos sumamente valiosos y variados, pero con un factor en común, la persona como eje fundamental en el proceso evolutivo de las organizaciones y la importancia de que se encuentre motivado para ser competitivo. “La satisfacción laboral no es igual para todas las personas y tampoco lo es en distintos puestos de trabajo. Existen diversas teorías que pretenden explicar las causas de la satisfacción en el trabajo”. (Furnham, 2001). No obstante, en este artículo, la base principal del estudio se estructuró conforme con la “Teoría de la Motivación Humana” por Abraham Maslow, quien afirma que las necesidades humanas se organizan en una jerarquía piramidal explicada así:

3.3. Aplicación de la Teoría de Maslow



Figura 8 – La Pirámide de Maslow
Fuente – Teoría de la Motivación Humana

Maslow afirmaba que, en la medida que se satisfacen las necesidades más básicas, surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del ser humano, considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se generará una necesidad posterior. En ese sentido, para Maslow la motivación surge de necesidades no satisfechas y en cuanto lo sean, llegaremos a estar sanos y autorrealizados, desde lo más básico hasta ir subiendo de nivel, una difícil labor desde todos los ámbitos, en especial desde el laboral. Es así como a partir de su teoría, creó los 5 niveles ordenados conforme con la fuerza que debe tener cada uno, donde los primeros 4 niveles se agrupan como necesidad del déficit (deficit needs), el superior y último nivel, se le llama necesidad del ser (being needs), pero éste último no puede ser satisfecho si no hemos superado los primeros básicos.

- ✚ **Necesidades Fisiológicas o Básicas:** como su nombre lo indica, son aquellas que tienen su origen en lo biológico y básico de la vida, la naturaleza de la supervivencia como lo es respirar, comer, dormir, tener un abrigo, estar sano, hacer ejercicio el sexo, entre otros.

- ✚ **Necesidades de Seguridad:** Cuando se supera las necesidades fisiológicas o se encuentran satisfechas, se pasa a satisfacer las de seguridad, que se relacionan con temas de estabilidad, protección y orden, entre ellas el contar con un empleo, tener un ingreso económico, sentirse seguro dentro del ámbito que lo rodea, contar con personas de apoyo entre otros.
- ✚ **Necesidades Sociales:** De la misma manera, cuando hemos satisfecho las necesidades anteriores, podremos atender el amor, el afecto y la pertenencia o asociación a un grupo social, orientados a alinear las ideas, evitar la soledad y sentirse cómodo con los temas a tratar, identificado con lo que se quiere en la vida, ejemplo de ello es casarse, tener una familia, hacer parte de un grupo o comunidad, miembro activo de una iglesia, club social, club de amigos, moteros, entre otros.
- ✚ **Necesidades de Autoestima:** Satisfechas las tres primeras necesidades o al menos en proceso, pasamos a un cuarto nivel donde la necesidad del reconocimiento es fundamental para avanzar, en caso contrario, nos sentiremos aislados, inferiores y poco útiles a la sociedad o grupo que pertenezcamos. Maslow señaló en éste nivel dos tipos de necesidades de autoestima: 1) una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, poder, atención, reputación, y dignidad; y 2) otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.
- ✚ **Necesidades de Autorrealización:** En este nivel encontraremos las necesidades más elevadas y que se relacionan más con el ser frente a su búsqueda constante de sobresalir y cumplir sus metas a través o por medio de una actividad en particular. Es aquí donde encontramos temas como la creatividad, el sentido artístico, la investigación, el descubrimiento de un talento, las experiencias vividas que enriquecen el conocimiento, lograr el crecimiento personal y profesional entre otros.

Con base en la teoría de Maslow, se hizo un cuadro aplicativo en la Empresa Emprender S.A. para entender la manera de satisfacer las necesidades, pero asociado con su entorno organizacional de la siguiente manera:

JERARQUIA MASLOW	APLICACIÓN EMPRESA
1. Necesidades Fisiológicas o básicas	Contar con un salario digno y justo, contrato formal y legal, directo por la Empresa y con claridad sobre la labor a realizar.
2. Necesidades de Seguridad	Tener condiciones de trabajo seguras, planes de promoción y prevención, aplicación correcta del sistema de seguridad y salud en el trabajo.
3. Necesidades Sociales	Identificarse con una cultura de Empresa, hacer equipo de trabajo, compañerismo y un buen clima organizacional.
4. Necesidades de Autoestima	Hacer parte de un organigrama, con un perfil y funciones claras que le aporte a la misión y visión de la Empresa.
5. Necesidades de Autorrelación	Tener un plan carrera al interior de la Empresa, donde se permita el crecimiento personal y profesional, tener oportunidades de ascender.

Tabla 7 - Elaboración Propia

En este orden de ideas y para comprender en la práctica la teoría de Maslow, la Empresa diseñó e implementó a partir del mes de diciembre 2019 un programa de beneficios corporativos alineado con su direccionamiento estratégico y administrado por el departamento de gestión humana bajo las siguientes características generales:



Figura 9 – Fuente Emprender

PROGRAMA DE BENEFICIOS CORPORATIVOS
Fortaleciendo la oferta de valor hacia los colaboradores

Objetivo General del Programa

Incrementar el grado de compromiso y calidad de vida del capital humano al interior de la Organización, por medio de un programa integral de beneficios corporativos que promueva el balance y equilibrio necesarios entre la Empresa y sus Colaboradores para alinearlos con los objetivos trazados en el Direccionamiento Estratégico.

Objetivos Específicos

1. Diseñar un modelo de compensación salarial estratégico y competitivo que le apunte a una mayor productividad.
2. Establecer un plan de bienestar y beneficios económicos asociados al concepto de salario emocional, que generen un clima laboral satisfactorio.
3. Generar focos de trabajo bajo los cuales se centrará el programa de beneficios corporativos de la Empresa.

Grupos de Interés

Grupos Jerárquicos: Estratégicos – Comerciales – Administrativos – Soporte – Operativos.

Grupos de Cargos: Directores – Gerentes – Jefes – Supervisores – Coordinadores – Analistas – Conductores – Operadores – Auxiliares.

Figura 10 – Fuente Emprender

En la figura 10 se establecieron los objetivos a perseguir y los grupos de interés a quienes está dirigido el programa, con la idea de abordar el capital humano que hace parte de la Compañía.

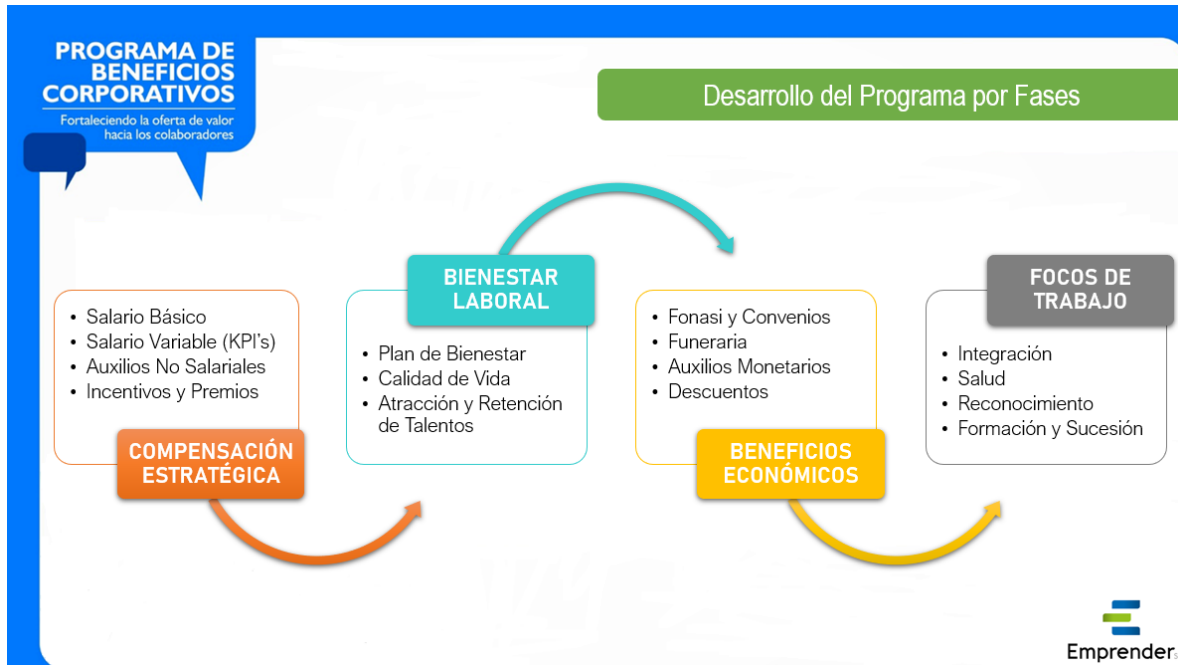


Figura 11 – Fuente Emprerder

En la figura 11 se plasmaron las fases del programa de beneficios corporativos de la Empresa y su trazabilidad a través de la ejecución en cada frente de trabajo.

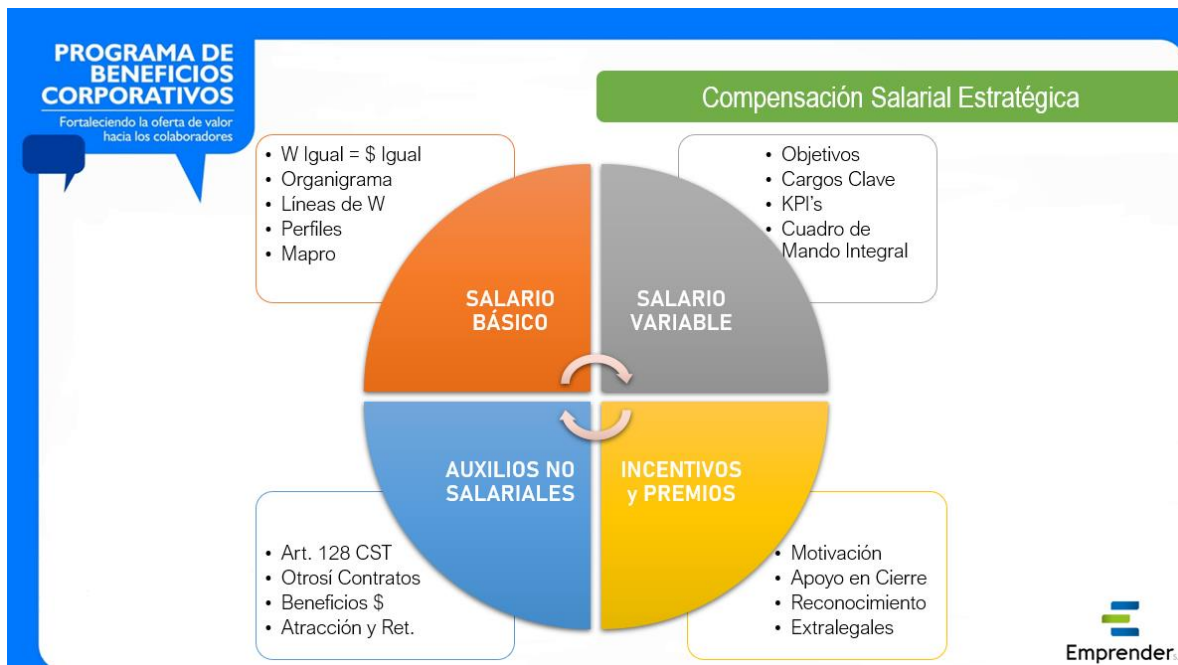


Figura 12 – Fuente Emprerder

En la figura 12 se estructuró la forma de pago de cada uno de los cargos establecidos en el organigrama, nivel de autoridad y responsabilidades en la Empresa, haciendo paretos de salario fijo, variable y auxilios en la misma línea de trabajo, así como incentivos x gestión, cumpliendo con las disposiciones legales en materia laboral, indispensable en la ejecución de esta fase. Importante, el gran cambio que se dio en las

comisiones de todo el equipo comercial, midiendo más indicadores orientados a la venta que generaron un mayor reto hacia las cifras, permitiendo una competitividad y organización sana al interior de la Empresa a través de la siguiente tabla:


CUADRO DE INDICADORES 2020 - FUERZA DE VENTAS				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES (KPI's)	TIPO	META	CALCULO MENSUAL DE INDICADORES
Cumplir las metas comerciales para ser más competitivos y ganar mayor participación en el mercado.	Presupuesto de Ventas	Individual	>= 100%	*Ejecución menor a 85% gana el 0% de la Venta *Ejecución entre el 85% y 90% gana el 0,1% de la Venta *Ejecución entre el 91% y 95% gana el 0,2% de la Venta *Ejecución entre el 96% y 99% gana el 0,3% de la Venta *Ejecución entre el 100% y 110% gana el 0,5% de la Venta *Ejecución mayor al 110% gana el 1% de la Venta
Hacer rentable el negocio a través de una mayor participación de la venta marca propia.	Rentabilidad del Negocio	Individual	>= 15%	Si cumple, gana el 0,1% de la Venta
Garantizar el flujo de caja necesario para ser sostenibles financieramente.	Recaudo de Cartera	Individual	<= 8 días	Si cumple, gana el 0,1% del Recaudo
Impactar constantemente a los clientes que hacen parte de la Empresa.	Efectividad Sobre Clientes	Individual	>= 90%	Si cumple, gana el 0,1% de la Venta
Cumplir con una adecuada gestión en la toma y seguimiento de pedidos.	Rechazos en Pedidos	Individual	<= 1%	Si cumple, gana el 0,1% de la Venta
Ser competitivos como equipo de trabajo y ganadores como fuerza de ventas.	Estratégico	Grupal	>= 100%	Si cumple el presupuesto individual + presupuesto grupal + rentabilidad grupal gana el 0,1% de la Venta Individual

Tabla 8 – Fuente Emprerder

En comparación con lo que se traía y que sólo consistía en dos indicadores: **1) Comisión por recaudo del 0,1% de la cartera recuperada antes de 8 días y 2) Comisión del 0,4% de la venta sí se cumplía al 100%; 0,4% de la venta x 90% sí cumplía al 90%; 0,4% de la venta x 80% sí cumplía al 80%; 0,4% de la venta x 70% sí cumplía al 70% y 0,4% de la venta x 60% sí cumplía al 60%.**

PROGRAMA DE BENEFICIOS CORPORATIVOS
Fortaleciendo la oferta de valor hacia los colaboradores

Salario Emocional / Bienestar Laboral



- ✓ ½ Día libre por cumpleaños del Colaborador.
- ✓ 1 Día libre semestral para diligencias personales del Colaborador.
- ✓ 1 Día sábado de descanso al mes (sólo administrativos).
- ✓ 3 Días hábiles de licencia remunerada por matrimonio del Colaborador.
- ✓ 1 Día libre por graduación en pregrado o posgrado del Colaborador.
- ✓ 1 Hora adicional a la legal durante el periodo de lactancia del Colaborador.
- ✓ Hasta 5 días remunerados por calamidad doméstica (previo estudio de GH).
- ✓ Horario flexible para los Colaboradores que se encuentren realizando actividades académicas.
- ✓ Fortalecimiento de las competencias duras y blandas de los Colaboradores a través de capacitación y entrenamiento mixto.
- ✓ Sábado día de Jean / Casual (sólo administrativos).




Figura 13 – Fuente Emprerder

En la figura 13 se describen los temas de bienestar laboral enfocados a fortalecer la oferta de valor hacia los Colaboradores para tener presente días muy puntuales en sus actividades personales que pueden afectar la labor en la Empresa.

PROGRAMA DE BENEFICIOS CORPORATIVOS

Fortaleciendo la oferta de valor hacia los colaboradores



Salario Emocional / Beneficios Económicos

- ✓ La Empresa asume el valor de la afiliación de los Colaboradores que se vinculen al fondo de empleados FONASI (es una preexistencia).
- ✓ Plan funerario integral para el Colaborador + 5 beneficiarios en convenio con FONASI y LA OFRENDA (sólo afiliados al fondo).
- ✓ En alianza con FONASI, se ampliará el portafolio de convenios para fortalecer la oferta de beneficios a los Colaboradores afiliados.
- ✓ Bono descuento del 5% reembolsable al Colaborador por compras en las Unidades de Negocio (no aplica para licores – tope base 1 smlmv).
- ✓ Bono anual del 10% del smlmv como Auxilio de Gafas para aquellos Colaboradores que deban usar y/o actualizar sus lentes.
- ✓ 3 Becas anuales de estudio de hasta 3 smlmv para Pregrado o Posgrado de aquellos Colaboradores que lleven más de 1 año en la Compañía, previo concurso de méritos establecido por Gestión Humana.

Figura 14 – Fuente Emponder

En la figura 14 se enfoca más hacia un tema de apoyos económicos y convenios derivados de la vinculación con la Empresa y los aliados estratégicos que pueden brindar beneficios que impactaran positivamente el bolsillo de los Trabajadores y su entorno familiar.

PROGRAMA DE BENEFICIOS CORPORATIVOS

Fortaleciendo la oferta de valor hacia los colaboradores



Focos del Programa

FOCO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	MES
Actividades de Integración y Esparcimiento	Día de la Mujer	Celebración de reconocimiento a las mujeres Emponder por su importante rol en la sociedad.	Marzo
	Día de la Familia	Actividad de integración que contemple la participación de los Colaboradores y sus familias.	Mayo
	Día de la Madre	Homenaje a las mamitas Emponder por su importante labor tanto en la Empresa como en el hogar.	Mayo
	Día del Padre	Homenaje a las padres Emponder por su importante labor tanto en la Empresa como en el hogar.	Junio
	Amor y Amistad	Promover actividades de integración durante el mes del amor y la amistad entre los Colaboradores.	Septiembre
	Día de los Niños	Generar un espacio para que los niños hijos de nuestros Colaboradores, tengan un espacio de recreación y entretenimiento.	Octubre
	Deportes	Realizar un torneo interno deportivo que abra espacios de actividad física y recreación para los Colaboradores.	Agosto a Diciembre
	Navidad	Generar una actividad de reconocimientos e integración general para todos los Colaboradores en conmemoración de la navidad.	Diciembre

Figura 15 – Fuente Emponder



Figura 16 – Fuente Emprender

Las Figuras 15 y 16 tienen un enfoque de integración, salud, reconocimiento, motivación, formación y plan carrera, que trabajan como base fundamental al ser, para hacerlo importante al interior de la organización, que se identifique con una nueva cultura donde se valora su importancia en la Empresa y todos los procesos que allí se desarrollan durante su vida laboral.

3.4. Análisis de Resultados

Transcurridos 6 meses de la puesta en marcha del programa de beneficios corporativos y siguiendo la misma línea de trabajo frente a las cifras que dieron el punto de partida para realizar un comparativo de los avances en esta materia, al cierre del primer semestre 2020 se hizo un análisis parcial interno de los mismos factores evaluados, así como de los indicadores presentados en el punto 3.4 y estos fueron los resultados:

CIERRE PRIMER SEM 2020		
UEN	INGRESOS \$	PERSONAL
Distribución	52,31%	48,56%
Retail	38,93%	39,21%
Fruver	3,23%	6,00%
Carnes	5,53%	6,23%
TOTAL	100,00%	100,00%

Tabla 9 - Fuente Emprender

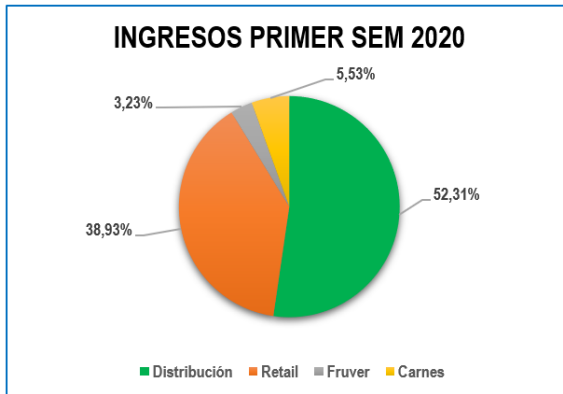


Fig 17 - Elaboración Propia

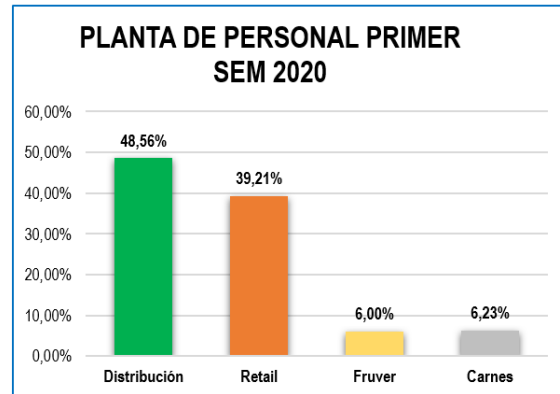


Fig 18 - Elaboración Propia

La composición de los ingresos, así como la planta de personal conforme a la Tabla 9, sufrieron unas pequeñas variaciones que, frente a las cifras del estudio, no son representativas y no afectan el resultado, siendo Distribución la de mayor participación, seguida de Retail, Carnes y Fruver respectivamente.

CIERRE ACUMULADO DE INDICADORES PRINCIPALES - 1ER SEMESTRE 2020												
INDICADOR	DISTRIBUCIÓN			RETAIL			FRUVER			CARNES		
	Meta	Real	Cump.	Meta	Real	Cump.	Meta	Real	Cump.	Meta	Real	Cump.
Presupuesto Ventas	100,00%	110,40%	110,40%	100,00%	114,52%	114,52%	100,00%	109,13%	109,13%	100,00%	99,81%	99,81%
Rentabilidad	15,00%	15,96%	106,40%	17,50%	18,50%	105,71%	35,00%	38,73%	110,66%	30,00%	25,60%	85,33%
Margen Operacional	5,00%	6,01%	120,20%	4,02%	4,55%	113,18%	15,21%	14,89%	97,90%	10,56%	9,18%	86,93%
Margen Neto	3,00%	2,89%	96,33%	1,98%	2,01%	101,52%	12,00%	12,84%	107,00%	8,00%	6,55%	81,88%
Pérdida Inventario	0,20%	0,35%	175,00%	0,20%	0,18%	90,00%	0,20%	1,89%	945,00%	0,20%	1,77%	885,00%
Días Inventario	21,00	19,00	90,48%	18,00	15,00	83,33%	7,00	8,39	7,17%	8,00	8,97	112,13%
Rotación de Personal	5,00%	3,56%	71,20%	5,00%	6,21%	124,20%	5,00%	1,00%	20,00%	5,00%	0,00%	0,00%
Pasivo Vacacional	2,00	2,54	127,00%	2,00	2,20	110,00%	2,00	1,50	75,00%	2,00	3,00	150,00%

Tabla 10 - Fuente Emprender

Bien
Regular
Mal

Al analizar la Tabla 10 en comparación con la Tabla 2 que describen el mapa de colores de los indicadores estratégicos (KPI's) transcurridos 6 meses entre una y otra, es notoria la mejora que se ha dado en los resultados al cierre del primer semestre 2020 frente al cierre de año 2019. Mejoraron considerablemente temas como el presupuesto, rentabilidad, margen operacional, días de inventario y rotación de personal, sin embargo, siguen existiendo aún oportunidades de mejora para los colores amarillo y rojo en especial en la UEN Carnes y Fruver, pero tienen una explicación asociada a factores externos a la Empresa como lo es el ingreso de nuevos competidores al mercado, que básicamente compiten con precios y no con la calidad que la Empresa garantiza, situación que, muchos clientes aún siguen sobreponiendo por encima de un buen producto. Por otro lado, durante el primer semestre 2020 se vivió en gran medida la contingencia derivada del COVID-19 en meses como marzo y abril, donde fue atípico el comportamiento de los compradores, generando una gran demanda de productos que, derivó en un ambiente de sobra e incremento en los precios por los altos volúmenes adquiridos los cuales, en gran medida, desabastecieron el mercado de la canasta familiar. Así mismo, las restricciones en materia de salubridad y fortalecimiento de las buenas prácticas de manufactura han hecho que los productos tengan una tendencia al alza.

Con respecto al clima organizacional, haciendo un comparativo entre la encuesta de julio 2019 frente a la encuesta de julio 2020, se puede evidenciar grandes avances en casi todos los ítems, especialmente en temas tan complejos como la parte de salario, trabajo en equipo y jefes, donde se tenían grandes oportunidades de mejora, pero se avanzó significativamente. Todavía con algunas falencias en 3 ítem de las UEN Carnes y Fruver, pero en términos generales un resultado muy positivo para la organización.

Resultados Encuesta		ITEM DE EVALUACIÓN	POBLACIÓN TOTAL	UEN Distrib.	UEN Retail	UEN Carnes	UEN Fruver
	Excelente	1 Condiciones de Trabajo	+	+	+	+	+
	Bueno	2 Relaciones Internas	+	+	+	+	=
	Aceptable	3 Trabajo en Equipo	+	+	+	+	+
	Mal	4 Salario	+	+	+	-	=
	Deficiente	5 Beneficios	+	+	+	+	+
		6 Jefe Inmediato	=	=	+	+	-
		7 Jefes Alta Dirección	+	+	+	+	-
		8 Capacitación y Formación	=	+	+	=	=
		9 Cultura Organizacional	=	+	+	=	=
		10 Imagen de la Empresa	+	+	+	+	+

Tabla 11 - Fuente EFECTO SOTO - Dra. Natalia Soto

Finalmente, se repitieron las preguntas de la Tabla 3, con el fin de conocer la percepción del capital humano sobre los 3 factores clave de la organización y este fue el resultado:

Pregunta 1: ¿Cree Usted que la Empresa va por un buen camino?

PREGUNTA 1				
UEN	CANT	Si	No	Ns/Nr
Distribución	155	122	26	7
Retail	110	80	25	5
Fruver	10	7	2	1
Carnes	12	10	1	1
TOTAL	287	219	54	14

Tabla 12 - Fuente Emprender

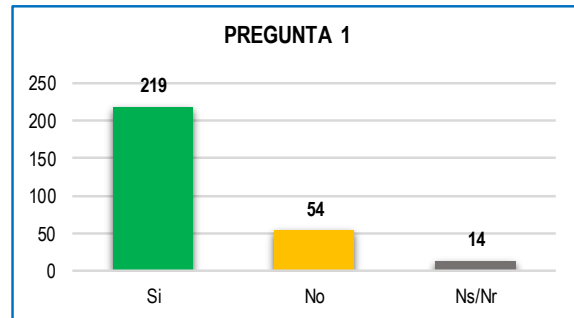


Fig 19 - Elaboración Propia

Pregunta 2: ¿Cómo considera Usted la gestión de la alta gerencia de la Empresa?

PREGUNTA 2				
UEN	CANT	Buena	Mala	Reg
Distribución	155	132	9	14
Retail	110	92	3	15
Fruver	10	9	0	1
Carnes	12	10	1	1
TOTAL	287	243	13	31

Tabla 13 - Fuente Emprender

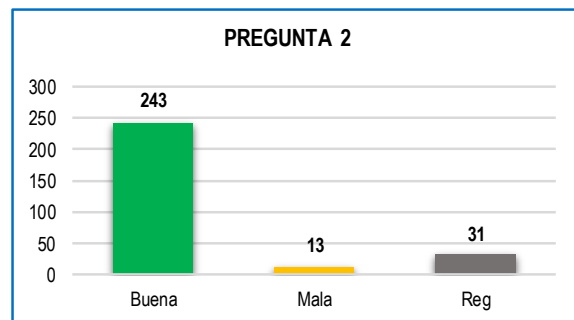


Fig 20 - Elaboración Propia

Pregunta 3: ¿Sí tuviera una oportunidad laboral en otra Empresa con las mismas condiciones salariales que tiene en Emprender S.A., la tomaría?

PREGUNTA 3				
UEN	CANT	Si	No	Ns/Nr
Distribución	155	33	85	37
Retail	110	23	79	8
Fruver	10	0	9	1
Carnes	12	1	8	3
TOTAL	287	57	181	49

Tabla 14 - Fuente Emprender

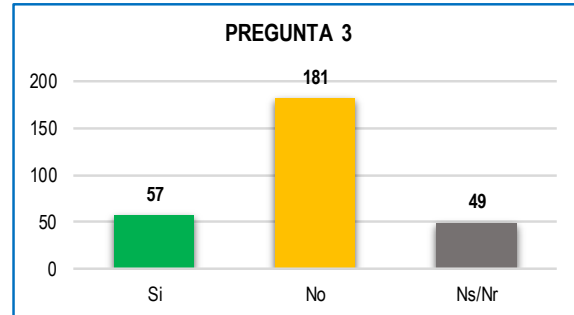


Fig 21 - Elaboración Propia

Mejoraron sustancialmente las percepciones del capital humano frente a su estadía en la Empresa y la proyección que se tiene para hacer parte de Emprender S.A. A pesar de que hubo una variación de personal de 10 cupos adicionales entre el 2019 y 2020, el resultado mejoró, mostrando unas gráficas interesantes donde domina el compromiso y motivación frente a los cambios organizacionales que viene implementando la Compañía y que son el fruto en la búsqueda de una nueva cultura empresarial soportada en sus Colaboradores como parte fundamental de su actividad económica.

4. Discusión

Sí bien es cierto que, los avances mostrados a través de este artículo en el análisis sobre la implementación de un programa de beneficios corporativos asociados a un tema de salario emocional hacen parte del seguimiento y observación de diversos factores que, en cifras, arrojaron un resultado muy positivo para la organización, no se puede dejar de lado que, en términos financieros y legales tuvieron una gran repercusión resumida en los dos siguientes puntos:

4.1. Financieros: El gasto de personal al cierre del año 2019 representaba el 7,2% de los ingresos de la Compañía en su estado de resultados. Al cierre del primer semestre 2020 representa el 8,9% del ingreso, generando un incremento de casi 2 puntos en 6 meses, que traducido en términos monetarios ronda la cifra de \$120 millones. En este sentido, es coherente afirmar que la felicidad de los Trabajadores en una Compañía cuesta dinero y se debe contemplar como parte del presupuesto de gastos como uno de los rubros principales.

4.2. Legales: Sí bien la normatividad legal vigente nos muestra diferentes escenarios para realizar movimientos contractuales que nos permitan disminuir la base prestacional con pagos no salariales conforme al artículo 128 del Código Sustantivo de Trabajo, esto no es una excusa para vulnerar los derechos de los Trabajadores y menos cuando se vaya en contra de sus intereses económicos. Existen diversas maneras de generar beneficios que no sean salariales, pero debe haber un acompañamiento legal para no cometer errores, más aún, cuando existe una entidad que regula actualmente todos los pagos a la seguridad social, como lo es la Unidad de Gestión Pensional y Parafiscal (UGPP), quien viene realizando una serie de auditorías y encontrando mucha evasión por parte de las Empresas a la hora de realizar los aportes y en muchos casos, violando la ley. Es por ello que, durante el año 2019 se realizaron cerca de 20 mil requerimientos a Empresas Colombianas que derivaron en algo más de 1,5 billones de pesos en multas y sanciones por Inexactitudes y Moras (Fuente, Rendición de Cuentas UGPP 2019).



5. Conclusiones

Conforme a los temas analizados y estudiados a lo largo de este artículo, se presentan las siguientes conclusiones basadas en lo observado y comprobado:

- 5.1. Se logró establecer un periodo de evaluación (1er. Sem 2020) en Emprender S.A., sobre el resultado de los indicadores de gestión analizados durante la implementación del programa de beneficios corporativos basados en el salario emocional y compensación estratégica.
- 5.2. El programa de beneficios corporativos que se dividió en 4 fases: compensación, salario emocional, beneficios y focos de trabajo, generó un gran impacto económico para la organización incrementando en casi 2 puntos el gasto de personal, pero el doble de impacto positivo en términos de productividad, rentabilidad y ejecución presupuestal, es decir, vale la pena apostar en la gente.
- 5.3. Uno de los factores importantes a tener en cuenta cuando una Empresa piense en montar un programa de beneficios corporativos, es la composición de sus generaciones de acuerdo con las edades del personal. Esto permite identificar de manera más acertada, los gustos, deseos, sueños y aspiraciones que tienen los Colaboradores y darles foco a estas necesidades para que realmente el programa sea objetivo.
- 5.4. La “Teoría de la Motivación Humana” de Maslow al llevarla y colocarla en práctica en un ambiente empresarial, fue comprobada. Los resultados obtenidos al hacer que los Empleados tuvieran una serie de beneficios adicionales más allá de un contrato laboral y un salario económico generaron mayor motivación y compromiso frente a la Empresa.
- 5.5. Cuando se tiene el capital humano motivado y competente, los resultados de la Compañía son impactados de manera positiva, haciendo que los indicadores de gestión muestren tendencias al alza que económicamente generan valor a la Organización.
- 5.6. Hay que blindar a la Compañía en términos legales para que, al ejecutar beneficios corporativos en términos económicos dentro de la nómina del personal, éstos no vayan en contra de las disposiciones legales vigentes, para así gestionar los riesgos y evitar demandas futuras de los Trabajadores y multas por parte de las auditorías que anualmente realiza la UGPP.
- 5.7. La continuidad en los resultados positivos de una Compañía depende en gran medida de la misma continuidad del personal en la Empresa. Se concluye esto porque al disminuir la rotación del personal, esto nos permite especializar más a los Trabajadores en sus labores haciendo que la curva de aprendizaje no se pierda y los procesos sean mucho más maduros.
- 5.8. Crear cultura en una Empresa es una de las tareas más complicadas que tiene el departamento de gestión humana, pero tener un programa de beneficios enfocado hacia el personal es un gran paso para avanzar en ese camino y ganar terreno a paso seguro.
- 5.9. Otro factor clave obtenido en el desarrollo de este programa de beneficios corporativos, es hacer que el personal conozca de manera reiterada los objetivos que se ha trazado la Empresa a través de su misión y visión organizacional. Esto porque, al desglosar los objetivos cualitativos en términos cuantitativos, es decir, periódicamente exponerles el seguimiento de presupuestos de ventas en pesos, unidades, rentabilidad, ajustes de inventario y rotación del producto, hace que los procesos se vean desde un punto de vista más técnico y todos asuman su responsabilidad frente a las cifras que la Compañía espera de su gestión tanto individual como colectiva.

- 5.10. Los resultados de este trabajo dejan abierta la posibilidad de realizar estudios futuros que nos permitan evaluar los avances no sólo en materia de salario emocional, sino en todos aquellos aspectos que se relacionan con el bienestar laboral, especialmente aquellos que son mencionados por la norma ISO 45001 donde se hace referencia a la importancia de integrar dicho concepto al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo que se lleve a cabo en la Empresa objeto de investigación y así poder asociar ambos temas que permitan generar nuevas conclusiones.

6. Referencias Bibliográficas

- 6.1. Abraham H. Maslow (1943), libro “Teoría de la Motivación Humana”.
- 6.2. Furnham, A (2001). Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones. México: Oxford University Press.
- 6.3. Chiavenato, I. (2004). Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. México: Thomson.
- 6.4. La Pirámide de Maslow al Microscopio (2018), <https://www.psicok.es/psicok-blog/2018/8/12/piramide-maslow>
- 6.5. El salario emocional motiva a los empleados (2019), <https://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/el-salario-emocional-motiva-a-los-empleados-coyuntura-534748>
- 6.6. ¿Qué sucede cuando no satisfacemos nuestra necesidad de obtener reconocimiento de los demás? (2018) <https://www.psyciencia.com/sucede-cuando-no-satisfacemos-nuestra-necesidad-obtener-reconocimiento-los-demas/>
- 6.7. La motivación humana (2003), <http://psiquiatria.facmed.unam.mx/docs/ism/unidad2.2.pdf>
- 6.8. La planeación estratégica en el proceso administrativo, <https://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>
- 6.9. Principios de la Administración, <https://www.emprendepyme.net/principios-de-la-administracion.html>
- 6.10. Gran encuesta integrada de hogares (GEIH) Mercado laboral, <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- 6.11. RRHH digital La Retribución Emocional Equivale al 50% del salario. (2014). <http://www.rrhhdigital.com/secciones/82687/la-%20retribucion-emocional-equivale-al-50-del-salario>
- 6.12. Modelo de Salario Emocional Para Cardio Colombia S.A.S (2015), <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3392/MODELO%20DE%20SALARIO%20EMOCIONAL%20PARA%20CARDIOCOLOMBIA%20S.A.S%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=El%20salario%20emocional%20se%20define, trabajar%20sea%20una%20experiencia%20agradable.>
- 6.13. Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una Aproximación Teórica (2009), http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco_m/pdfAmont/cs-rocco_m.pdf
- 6.14. “El Salario Emocional Factor de Eficiencia y Competitividad Empresarial” (2015), U. Sergio Arboleda. <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/997/El%20salario%20emocional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- 6.15. El Salario Emocional: Los Empleados Ya No Solo Quieren Dinero (2012), <http://alo.co/trabajo-y-dinero/que-es-el-salario-emocional>
- 6.16. Empleados Más Felices, Empresas Más Productivas <https://www.elespectador.com/especiales/empleados-felices-empresas-mas-productivas-articulo-528650/>
- 6.17. Informe de gestión 2019, UGPP www.uggp.gov.co
- 6.18. La importancia del bienestar de los trabajadores en un Sistema de Gestión Integrado - <https://www.isotools.org/2019/04/05/la-importancia-del-bienestar-de-los-trabajadores-en-un-sistema-de-gestion-integrado/>



Información de los autores

Nombre autor

YEISON RESTREPO GUTIERREZ, 35 años, Especialista en Alta Gerencia, Ingeniero Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira (2012), con trabajo de grado SOBRESALIENTE por medir el impacto organizacional en la Empresa Adecco, por el cambio de su ERP Técnico en Contabilidad y Finanzas del SENA (2004),. Con una trayectoria profesional superior a los 10 años en áreas Financieras, Comerciales y de Gestión Humana.

Aviso de copyright. Los autores que se someten a esta conferencia están de acuerdo en los siguientes términos: Los autores conservan los derechos de autor sobre su trabajo, al tiempo que permite a la conferencia para colocar este trabajo no publicado bajo una licencia Creative Commons Attribution License, que permite a otros acceder, utilizar libremente y compartir el trabajo, con un reconocimiento de la autoría de la obra y su presentación inicial en esta conferencia. Los autores son capaces de renunciar a los términos de la licencia CC y celebrar acuerdos contractuales separados, adicionales para la distribución no exclusiva y posterior publicación de este trabajo (por ejemplo, publicar una versión revisada en una revista, publicarla en un repositorio institucional y publicar en un libro), con un reconocimiento de su presentación inicial en esta conferencia. Además, se anima a los autores a publicar y compartir su línea de trabajo (por ejemplo, en repositorios institucionales o en su página web) en cualquier momento antes y después de la conferencia. Los autores están de acuerdo con los términos de este Aviso de Derechos de Autor, que se aplicarán a la presente comunicación, siempre y cuando se publica por la presente Conferencia.