

**LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL A TRAVÉS DE LOS PROGRAMAS DE
SALARIO EMOCIONAL; APROXIMACIONES TEÓRICAS Y EXPERIENCIALES.**

NATALIA ECHEVERRI ALDAVE

KATERINE VANESSA SILVA QUINTERO

FUNDACION UNIVERSITARIA MARIA CANO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD

PROGRAMA DE PSICOLOGIA

MEDELLIN

2013

**LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL A TRAVÉS DE LOS PROGRAMAS DE
SALARIO EMOCIONAL; APROXIMACIONES TEÓRICAS Y EXPERIENCIALES.**

NATALIA ECHEVERRI ALDAVE

KATERINE VANESSA SILVA QUINTERO

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de
Psicólogos**

Asesor Metodológico

JUAN DIEGO BETANCUR ARIAS
Psicólogo
PhD. en Psicología con Orientación
en Neurociencia Cognitiva Aplicada
Diplomado en Gerencia Universitaria

Asesor Temático

MARIA ESPERANZA PRIETO
Trabajadora Social
UPB

FUNDACION UNIVERSITARIA MARIA CANO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD

PROGRAMA DE PSICOLOGIA

MEDELLIN

2013

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del jurado

Firma del jurado

Medellín, 29 de Mayo de 2013

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos principalmente a Dios y a nuestros padres porque nos han formado como personas íntegras capaces de llegar hasta aquí y nos han brindado el apoyo incondicional en el desarrollo de nuestros proyectos y visiones idealistas de lo que hoy es nuestra realidad; a todas las personas que directa o indirectamente han construido parte de estos cinco años de esfuerzo, dedicación, alegrías, errores, obstáculos y éxito; que estuvieron ahí con sus palabras y presencia positiva para no dejarnos desvanecer ante las circunstancias difíciles presentes en el cambio, sino por el contrario a fortaleciendo las estrategias necesarias para continuar y permanecer en un proceso de constante avance, porque esto solo es una etapa que culmina demostrando ser la herramienta para abrir nuevas puertas que en adelante nos esperan.

También le agradecemos a la Fundación Universitaria María Cano por su acompañamiento y apoyo, con el cual nos han permitido cumplir el sueño de ser Psicólogas y ofrecer a nuestros pacientes, sean personas en un campo clínico individual o empresas en la sociedad, propuestas de fortalecimiento espiritual, emocional y personal.

RESUMEN ANALÍTICO EJECUTIVO R. A. E.

TÍTULO: LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL A TRAVÉS DE LOS PROGRAMAS DE SALARIO EMOCIONAL; APROXIMACIONES TEÓRICAS Y EXPERIENCIALES.

Autores: Natalia Echeverri Aldave, Katerine Vanessa Silva Quintero.

Fecha: Mayo 2013.

Tipo de imprenta: Procesador palabras Microsoft Word 2010, Arial número 12, espacios entre líneas y párrafos 1,5.

Nivel de circulación: Restringida.

Acceso al documento: Fundación Universitaria María Cano, Natalia Echeverri Aldave, Katerine Vanessa Silva Quintero.

Modalidad de trabajo de grado: Monografía.

Palabras claves: Salario emocional, competitividad empresarial, direccionamiento estratégico, estrategias del océano azul, colaboradores, metodología, prácticas y resultados.

Descripción del estudio: Este trabajo es un estudio sobre la competitividad empresarial a través de los programas de salario emocional; cuyo objetivo central es interpretar desde una aproximación teórica y experiencial los efectos de los programas de salario emocional y demás beneficios psicológicos y laborales que priorizan la presencia del colaborador dentro de las organizaciones actuales, dando paso a una visión holística en la administración; además de la evidencia de sus resultados para obtener el éxito de las compañías, el aumento de su productividad y así el incremento en la competitividad interna y externa.

Contenido del documento: La presente investigación cuenta con seis capítulos los cuales están constituidos por: *capítulo 1*, comprende la descripción del problema, los objetivos y la justificación de la investigación; *capítulo 2*, comprende los aspectos metodológicos y procedimentales donde revela el tipo de estudio, método, enfoque, diseño, y las técnicas e instrumentos de recolección de información; *capítulo 3*, comprende los aspectos teóricos generales, donde se describe todo lo relacionado con los autores que hablan acerca de salario emocional, su historia, las leyes que lo rigen y las teorías que sustentan la temática; *capítulo 4*, comprende la descripción significativa de la experiencia del entrevistado en cuanto a su metodología, praxis y resultados; *capítulo 5*, comprende las conclusiones y recomendaciones con respecto a la investigación; y *capítulo 6*, comprende las referencias bibliográficas utilizadas en la misma.

Metodología: Este documento se fundamentó en una investigación de tipo descriptivo, método deductivo, enfoque fenomenológico, cualitativo, diseño no experimental-transversal y la población estudio de caso único.

Se hizo el análisis de la información recolectada en la entrevista libre-semiestructurada, las respuestas obtenidas serán descritas por los investigadores y tendrá un sustrato teórico que da respuesta a lo planteado por el entrevistado.

Conclusiones: En la actualidad, la administración de empresas ha venido adquiriendo nuevas técnicas para el direccionamiento de las compañías, que van ligadas a las estrategias del océano azul y a los programas de salario emocional; dando énfasis al bienestar del colaborador y formando de éste una herramienta fundamental dentro de la organización y a su vez evidenciando el aumento de la productividad y de la competitividad.

CONTENIDO

INTRODUCCION	11
1. TITULO.....	13
CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.1 DESCRIPCION GENERAL DEL PROBLEMA	14
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	15
1.3 OPERACIONALIZACION DE CATEGORIAS DE ANALISIS.....	16
2. OBJETIVOS.....	19
2.1 GENERAL	19
2.2 ESPECIFICOS	19
3. JUSTIFICACION	20
CAPITULO 2. ASPECTOS METODOLOGICOS Y PROCEDIMENTALES.....	22
4. MARCO METODOLOGICO	22
4.1 TIPO DE ESTUDIO	22
4.2 METODO	22
4.3 ENFOQUE	23
4.4 DISEÑO	23
4.5 POBLACION Y MUESTRA	23
4.6 TECNICAS E INSTRUMENTOS	24
4.6.1 Análisis documental	24
4.6.2 Entrevista	25
CAPITULO 3. ASPECTOS TEORICOS GENERALES.....	26
5. MARCO REFERENCIAL	26
5.1 MARCO CONCEPTUAL.....	29
5.1.1 Salario emocional.....	29
5.1.2 Competitividad empresarial.....	29

5.1.3	Direccionamiento estratégico.....	29
5.1.4	Estrategias del océano azul.....	29
5.1.5	Gerencia.....	30
5.1.6	Colaboradores.....	30
5.1.7	Cualitativo.....	30
5.1.8	Fenomenológico.....	30
5.1.9	Heurístico.....	30
5.1.10	Holístico.....	30
5.1.11	Caso Único.....	31
5.2	MARCO HISTORICO.....	31
5.2.1	Competitividad de las pequeñas y medianas empresas.....	31
5.2.2	Competitividad y pequeñas empresas en Colombia.....	32
5.2.3	Determinantes de la competitividad empresarial.....	33
5.2.4	Concepto y niveles de competitividad el nuevo entorno empresarial.....	37
5.2.5	Factores determinantes de la competitividad: niveles de análisis.....	38
5.3	MARCO CONTEXTUAL.....	41
5.4	MARCO LEGAL.....	46
5.4.1	Código deontológico del psicólogo.....	46
5.4.2	SA 8000.....	48
5.4.3	Código sustantivo del trabajo.....	49
5.5	MARCO TEORICO.....	57
5.5.1	Administración de recursos humanos (ARH).....	57
	• Estilo diplomático:.....	60
	• Estilo participativo:.....	60

• Estilo de acción liberal:	61
1. El empoderamiento Estructural:.....	61
2. El empoderamiento psicológico:	61
5.5.2 Liderazgo	62
5.5.3 Gestión del talento humano.	62
5.5.4 Motivación del talento humano	71
5.5.5 Políticas de compensación.....	73
5.5.6 Salario y Salario Emocional	73
5.5.7 Estrategia	74
5.5.8 Estrategia del Océano Azul	74
6. RESEÑA BIOGRAFICA.....	76
7. ENTREVISTA.....	78
7.1 CATEGORIA 1: REFLEXIONES TEÓRICAS	78
7.1.1 Subcategoría: Reflexiones contextuales e históricas del termino	78
7.1.2 Subcategoría: Autores.....	81
7.2 CATEGORÍA 2: METODOLOGÍA Y PRAXIS	83
7.2.1 Subcategoría: Construcción de programas de salario emocional.....	83
7.2.2 Subcategoría: Estrategias competitivas desde el programa de salario emocional	86
7.2.3 Subcategoría: Evidencia de gestión	88
7.3 CATEGORÍA 3 APROXIMACIONES EXPERIENCIALES	90
7.3.1 Subcategoría: Aplicación y Resultados de los programas de salario emocional	90
CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	94
8. CONCLUSIONES	94
9. RECOMENDACIONES.....	95
CAPITULO 6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS Y ANEXOS.....	96
10. BIBLIOGRAFÍA Y CIBERGRAFIA	96

11. ANEXOS 98

 11.1 CARTA DE PRESENTACION 98

 11.2 CONSENTIMIENTO INFORMADO 98

INTRODUCCION

En la historia de la globalización mundial, basada los cambios culturales, sociales, económicos y religiosos, se encuentra como concepto fundamental de partida, el crecimiento empresarial. Un proceso de incrementación de novedosas tendencias sobre la administración que han generado un cambio a nivel de estructuras y políticas, trayendo con sí un sistema competitivo de las organizaciones.

En el mundo empresarial se habla de la necesidad de productividad, a partir del funcionamiento interno que ejerce relación en los resultados óptimos, según la utilización de las herramientas características del producto o servicio que ésta ofrece. No obstante juega un papel fundamental el esfuerzo que integra el área de recursos humanos, que en la actualidad se ha venido considerando con mayor detenimiento, pues son éstos la potencia que permite el cumplimiento de los objetivos estandarizados por cada compañía y direcciona el alcance de la rentabilidad.

Es por esto, que se inician las indagaciones sobre el papel que ejerce el ser humano dentro de las organizaciones, evidenciando la necesidad de los mismos y su indispensable funcionalidad, por lo cual son considerados con mayor delicadeza y pasando a ser vistos ya no como un recurso sino como un compuesto fundamental de talento y de productividad para las empresas.

Momento a partir del cual, las compañías requieren la necesidad de innovar con políticas y estrategias que apunten a la mejor forma de reclutar personal, satisfaciendo todas sus necesidades para así convertirlo en más que un trabajador, un colaborador fidelizado comprometido con la organización.

Nacen, las estrategias y programas contruidos en pro del mejoramiento de la productividad, expuestos en términos de bienestar y comodidad para el

colaborador, considerándolo como el factor que ofrece la mejor oportunidad para incrementar la competitividad entre unas y otras compañías.

Existen, gran cantidad de teorías que apuntan hacia la valoración del aspecto motivador como una herramienta esencial para la satisfacción interna y con esto, el éxito y la competitividad externa.

Señalan aspectos materiales como el salario monetario, los ascensos de cargo y otras como métodos de motivación caducados y como consecuencia a esto la necesidad de un actualizado salario enfocado en el campo emocional, cognitivo y de bienestar para el colaborador.

Entre ellas, mencionan el ambiente laboral, la seguridad y estabilidad laboral, el clima organizacional, el respeto, el reconocimiento, las relaciones internas, los estímulos, las oportunidades de crecimiento personal e intelectual, las reglas claras en la remuneración, la evaluación del desempeño, la promoción, el prestigio y posicionamiento de la empresa, las oportunidades de relacionamiento interno y una cultura organizacional sólida y retadora. Juan Betancur A (2012)

Afortunadamente, las Empresas Colombianas han venido retomando dichas estrategias que fortalecen la estructura de las compañías y la permanencia del éxito empresarial, en gratitud del rol del ser humano.

1. TITULO

LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL A TRAVÉS DE LOS PROGRAMAS DE SALARIO EMOCIONAL; APROXIMACIONES TEÓRICAS Y EXPERIENCIALES.

CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCION GENERAL DEL PROBLEMA

El vertiginoso cambio en el entorno competitivo de las empresas implica que se vive una transformación de época, que refiere nuevas tendencias en el mundo de la economía, del trabajo, de las condiciones, del bienestar de sus colaboradores y de las estrategias que se utilizan para fidelizar a sus colaboradores. La presencia dentro de las organizaciones de una tecnología cada vez más cambiante, supone un reto progresivamente creciente para las empresas, que sólo las mejor preparadas podrán superar y asegurar su supervivencia. Estar mejor preparado significa contar con un contingente humano integrado, sólidamente formado, motivado, comprometido, actuando coordinadamente y aplicando todo su potencial al logro de los objetivos corporativos.

Es aquí donde cobra importancia la actividad de la gerencia, surgiendo la planificación, la organización, la dirección a seguir, y la evaluación permanente de los procesos para verificar el grado de avance y la retroalimentación necesaria a fin de consolidar, redimensionar y hacer los ajustes que fueren necesarios. Todo ello concentrado en las políticas salariales de los colaboradores que despliegan la experiencia personal y profesional ante los retos administrativos y económicos de las empresas.

De esta forma, el pensamiento estratégico está orientado a dar al gerente, los instrumentos conceptuales y las herramientas prácticas para la acción, dirigiéndose desde lo retórico a lo práctico para verificar lo que está ocurriendo en su entorno, procurando establecer enfoques, estilos y categorías que faciliten la comprensión de lo nuevo y de la necesidad del cambio hacia lo mejor, siempre y cuando este contextualizado con el aspecto sensible, inteligente y humano. La competitividad empresarial y el salario emocional se

deben presentar como megas en el direccionamiento estratégico de la compañía, en aras de conseguir objetivos altamente significativos desde lo personal – emocional en el talento humano.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cómo los programas de salario emocional, aportan a la competitividad empresarial y al direccionamiento de las compañías con estrategias del océano azul?

1.3 OPERACIONALIZACION DE CATEGORIAS DE ANALISIS

Categorías	Concepto Subcategorías	Subcategoría descriptiva	Técnicas de recolección
Reflexiones Teóricas	<p>a. Reflexiones contextuales e históricas del término: El concepto se refiere al proceso que permite pensar detenidamente en algo, con la finalidad de sacar conclusiones; en este caso de tipo contextual, es decir que abarca otros factores adicionales alusivos al campo espacio-temporal y adicionalmente la parte histórica. En palabras más precisas, es un análisis profundo y crítico del tiempo, el lugar y los antecedentes del tema en cuestión.</p>	<p><i>El psicólogo con experiencia en el tema de salario emocional, reconoce necesaria la aplicación de reflexiones teóricas haciendo referencia a que “Los modelos de administración tienen que ver entonces con un desarrollo histórico, social y político en todas las esferas de los ecosistemas”</i></p>	<p>Entrevista Libre semiestructurada</p>
	<p>b. Autores: Aquel grupo de personas que han creado una determinada obra sobre la que tendrán derechos protegidos por la ley. En general dicho término hace referencia a productores de diferentes materiales como software, obras pictóricas, de cine, de música o las aplicables dentro de este caso, las producciones de material de lectura; una base referencial para la construcción de críticas sobre una información requerida.</p>		
Metodología y Praxis	<p>c. Construcción de programas de salario emocional: Proceso mediante el cual se realiza el ordenamiento y disposición de un sistema sobre el cual se ha de someter en este caso, el concepto de salario emocional, que apunta directamente a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo, fomentando la conciliación laboral.</p>	<p><i>Al mencionar, la metodología y práctica, el psicólogo señala como aspecto principal, que “ el programa de salario emocional se tendría que estructurar a partir</i></p>	<p>Entrevista</p>

	<p>d. Estrategias competitivas desde el programa de salario emocional: Consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir desde el programa de salario emocional, identificando claramente sus objetivos, políticas y herramientas necesarias para alcanzar dicha competitividad, combinando aquellas metas a partir de las cuales la empresa realiza su esfuerzo y los medios (el programa de salario emocional) mediante los cuales conseguirá su finalidad.</p>	<p><i>de las necesidades del colaboradores”</i></p>	<p>Libre semiestructurada</p>
	<p>e. Evidencia de gestión: Hace referencia a la certeza y claridad que debe manifestarse sobre un acontecimiento, sin dejar duda ni negación de la misma; en este caso hablando de aquella acción o trámite que se lleva a cabo para la consecución del conjunto de operaciones alusivas al programa de salario emocional, que se dirigirá como proceso de administración en una empresa.</p>		
<p>Aproximaciones Experienciales</p>	<p>f. Aplicación y Resultados de los programas de salario emocional: Es decir, el empleo de las herramientas de conocimiento y principios de los programas de salario emocional puestas en práctica, a fin de conseguir un determinado efecto y /o consecuencia de esta operación.</p>	<p><i>Se evidencia la experiencia del psicólogo en la temática a partir de su postulado en el que asegura:</i></p> <p><i>“soy una persona que defiende esta postura e incluiría las estrategias organizacionales a las estrategias del océano azul, indispensable ello para generar características de competitividad”, “Creo que los resultados</i></p>	<p>Entrevista Libre semiestructurada</p>

		<i>deberán ser puntuales si el programa es oportuno,</i>	
--	--	--	--

2. OBJETIVOS

2.1 GENERAL

Interpretar la competitividad empresarial a través de los programas de salario emocional en las compañías con estrategias del océano azul.

2.2 ESPECIFICOS

- Identificar las compañías con estrategias del océano azul y su relación con la competitividad empresarial y los programas de salario emocional.
- Representar las características de la competitividad empresarial a partir de la experiencia con los programas de salario emocional.
- Describir los núcleos significativos en la relación competitividad empresarial y programas de salario emocional.

3. JUSTIFICACION

El concepto de salario emocional viene a demostrar, en gran medida, que la recompensa monetaria ya no es suficiente para mantener a los trabajadores satisfechos y alineados con los objetivos de sus trabajos y sus organizaciones. Al haber una escasez de talentos, los individuos ya no solo se conforman con un sueldo competitivo de mercado, sino que entienden que pueden exigir algo más al empleador que una recompensa monetaria. De la misma forma, el costo de no implementar medidas que permitan retener y atraer talento siempre será mayor que realizarlas (Cañon, 2009).

Esto según Lagos, (La segunda: Blog redaccion, 2008) cada vez que un talento abandona la organización, ésta a la vez, subsidia a la competencia al entregarle un empleado capaz, a la vez que capacitado. Parece ser que pagar por sobre la media ya no es lo más importante, sino potenciar otro tipo de beneficios para los individuos, como permitirles conciliar de mejor forma vida familiar y laboral, dar flexibilidad en el trabajo y optimizar la calidad de vida, desde sus dimensiones emocionales, funcionales y subjetivas. Actualmente, el trabajo ya no solo es un lugar donde ganar dinero, sino una serie de tareas a realizar donde el sueldo es solo parte de un todo. Asimismo, el salario emocional se convierte en una herramienta de competencia, pues diferencia a las empresas, ya que nunca será igual en una que implementen estrategias de competitividad empresarial basadas en el salario emocional, en otra que no. Las personas no son leales a una empresa, sino que se comprometen con ella de acuerdo a como se valora su trabajo y lo que la misma representa para ellos y los beneficios que puede ofrecerles. Un salario emocional bien administrado podría ser capaz de ganar este compromiso. La ventaja de ello es que un empleado comprometido tiene menos probabilidades de dejar la compañía, que uno insatisfecho y descontento con sus condiciones de trabajo (Abad, 2005)

Dentro de los procesos gerenciales, la gestión del talento humano revela un mecanismo capaz de orientar estratégicamente la visión de la gerencia moderna, en el cumplimiento de la misión institucional. La transitoriedad, la incertidumbre, la complejidad, la novedad, la diversidad, las necesidades individuales; presionan al gerente a pensar estratégicamente, y de este modo su pensamiento estratégico, evoluciona y se adapta a los nuevos tiempos, los cuales exige la competitividad ejecutiva empresarial.

El desarrollo de los procesos organizacionales y la búsqueda de nuevas perspectivas que garanticen una buena gestión (la cual se basa en criterios de calidad, productividad eficiente, satisfacción laboral, coherencia, congruencia, compromiso, participación individual y colectiva, motivaciones, incentivos, prestaciones entre otros), han llevado a la gerencia a plantear estrategias o modelos de gestión, que intenten asegurar un mejor desarrollo humano al interior de la organización.

Desde la perspectiva organizacional, la gestión del talento humano se basa en la legitimización de que la potencialidad humana se puede relacionar con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos. De esta manera, el papel que se le pide a la gerencia, además de desempeñar lo que clásicamente ha realizado (direccionamiento, toma de decisiones y gestión para lograr resultados), es que adquiera también conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio; todo esto como una nueva alternativa de cambio organizacional (competitividad empresarial y salario emocional).

CAPITULO 2. ASPECTOS METODOLOGICOS Y PROCEDIMENTALES

4. MARCO METODOLOGICO

4.1 TIPO DE ESTUDIO

El estudio será de tipo descriptivo ya que se centrara en detallar las características de un fenómeno, utilizando diferentes criterios para exponer la estructura y el comportamiento del mismo. Se intentara comprender la esencia o el sentido de una experiencia vivida, el tipo de estudio:

Sirve para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permiten detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos. Estos estudios describen la frecuencia y las características más importantes de un problema. (Larrea, 2007)

4.2 METODO

El método utilizado en la investigación es inductivo, ya que posee un razonamiento que parte de casos particulares elevando conocimientos generales, en él se permite la observación de hechos y su clasificación, donde la conclusión es sacada de la comparación de todos los elementos que forman el objeto de investigación.

4.3 ENFOQUE

De tipo fenomenológico, cualitativo, es por eso que el ejercicio investigativo concederá que emerjan aspectos que requieren de una perspectiva interpretativa que permitirá reconocer el rol del investigador, el rol del lector de la investigación y el rol de los participantes en el estudio. Esto propiciara una visión “holística” del fenómeno indagado.

4.4 DISEÑO

El diseño será no experimental debido a que la investigación, se centrara en la observación de un fenómeno; también será de corte transversal ya que se realizara durante un periodo de tiempo determinado e interpretativo porque permitirá la participación en el contexto del sujeto intervenido. Desde este punto, entonces las variables no se manipulan intencionalmente, sino que sólo se observa y se analiza el fenómeno tal y como es en su contexto natural. Éste a su vez se divide en un estudio transversal o longitudinal (Garcia & Ruiz, 2004)

4.5 POBLACION Y MUESTRA

Estudio de caso único; para un grupo de sujetos expertos en la gestión del talento humano, con experiencia en programas de salario emocional, competitividad empresarial y manejo de las estrategias empresariales del océano azul. Según Pérez (1994), este tipo de estudios muestra características propias del paradigma cualitativo: Particularista: orientada a comprender profundamente la realidad singular, Descriptivo: El producto final será obtener una descripción. La descripción es contextualizada, Heurístico: Se permitirá la comprensión del lector, pretendiendo ampliar o confirmar lo que ya sabe; e Inductivo: porque basa en el razonamiento inductivo o razonamiento no deductivo.

El estudio de caso es una metodología ideal cuando se requiere de un estudio holístico dentro de la investigación. El estudio de caso se considera una aproximación dentro de la investigación de tipo cualitativa, que se utiliza para estudiar a profundidad una persona o un conjunto de individuos, a lo largo de cierto periodo, con la finalidad de recopilar información vivida y personal de los integrantes del estudio. (Nava, 2005)

4.6 TECNICAS E INSTRUMENTOS

4.6.1 Análisis documental

Se ha utilizado este instrumento de recolección de información, porque para hacer la investigación es necesaria la selección de ideas informativamente relevantes de un documento o texto a fin de expresar su contenido sin ambigüedades con el objeto de adecuarlo al fenómeno de estudio. Esta técnica se utiliza persiguiendo el fin práctico de recuperar la información, que no es una tarea simplemente rutinaria, ni tan sencilla, pues debe hacer para que nuestro trabajo de investigación reciba la documentación que necesita.

La información preliminar de la investigación se ha obtenido por medio de textos, artículos, ensayos y tesis de diferentes autores provenientes de diversos países no solo de Latinoamérica, así mismo se ha extraído información de diferentes páginas de internet.

4.6.2 Entrevista

Serán recolectadas por medio de una entrevista libre- semiestructurada, de tipo cualitativa y dirigida al psicólogo, Juan Diego Betancur, pionero en la investigación de salario emocional en la ciudad de Medellín.

CAPITULO 3. ASPECTOS TEORICOS GENERALES

5. MARCO REFERENCIAL

Los siguientes autores hacen referencia al tema expuesto en el trabajo de investigación

Claudia Gómez, profesora e investigadora de temas de mercadeo del Colegio de Estudios Superiores de Administración, Cesa; hizo una investigación sobre lo que se busca actualmente en un trabajo y logró establecer que aunque se sigue viendo que el dinero es la necesidad básica y la prioridad, quienes nacieron alrededor de la década de los 80 también esperan recibir de su empleo una compensación emocional.

“Dicha noción implica que a las personas se les puede compensar no solo con dinero o en especie, sino satisfaciendo diferentes necesidades, incluidas las emocionales”, dice Claudia en El Salario Emocional. Según la investigación, la gente valora que no haya normas tan estrictas en el trabajo, por ejemplo un horario flexible de entrada y salida, la posibilidad de acogerse al teletrabajo, o la de vestir de manera informal. “Todos estos aspectos dejan en manos del empleado la responsabilidad de responder por la empresa, de la forma adecuada cuando le sea requerido”, dice la investigadora.

Por otra parte Lic. Lourdes Sánchez de la Vega, cree que cada vez se vuelve más importante la retención de talento dentro de la organización, y a medida que crecen las capacidades profesionales de los trabajadores aumenta el riesgo de que emigren a otras empresas con mejores oportunidades.

Con respecto a lo anterior siguen siendo muchas las organizaciones, en su mayoría las poco exitosas, las que entienden la retribución del trabajador como un asunto meramente económico, siendo este uno de los principales errores en la

gestión empresarial de hoy en día. La retribución del trabajador no debe ser solamente económica sino también emocional, y esto afecta directamente en los resultados del trabajador y por ende de toda la organización.

Dice Sánchez muchas empresas mal gastan energías, tiempo y dinero en engañarse a sí mismas creyendo que todo está bien y que un salario es en sí, más que suficiente para proporcionar retribución al trabajador; estas mismas energías, tiempo y dinero deberían ser canalizadas para mejorar el ambiente laboral, propiciar el desarrollo profesional del trabajador y elevar la moral.

“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)

Según María Paz Lagos, para poder ejecutar el programa de salario emocional es necesario que las compañías tengan claro que las personas no sólo se mueven por motivaciones extrínsecas (sueldo, bonos, incentivos económicos), sino también por motivaciones intrínsecas que tienen que ver con las posibilidades de desarrollo profesional, de movilidad en el lugar de trabajo, de ascenso, en definitiva, de poder sacarles partido a los talentos personales. Por último, están las motivaciones trascendentes, aquellas que tienen que ver con nuestro aporte a la sociedad, con el entregarse a otros, con el pasar tiempo en familia.

En una sociedad, donde lo único permanente es el cambio, el sueldo pasa a ser un commodity, donde el protagonismo lo empiezan a tomar las oportunidades de desarrollo junto con la calidad de vida y el tiempo libre que la empresa le permite al trabajador. A eso le podemos llamar salario emocional, un sueldo que no sólo piensa en el tener, sino también en el ser.

Taylor (1911) planteó la necesidad de contar con una fuerza laboral productiva remunerada en función de su producción, con incentivos por la superación de las metas y con una gestión eficiente de los tiempos y movimientos. A esta época se remonta el surgimiento de la Ingeniería Industrial y los albores de la Salud Ocupacional. Taylor padre de la administración científica plasmó todo este acervo conceptual y práctico en sus obras *Shop Management* (1903) y *Principles of Scientific Management* (1911). En estas obras fundamenta su pensamiento que se difunde y analiza ampliamente y aún hoy es tema obligado en el mundo empresarial.

Por último Juan Diego Betancur afirma que los modelos de administración tienen que ver con un desarrollo histórico, social y político en todas las esferas de los ecosistemas si nosotros revisamos el término de administración en el siglo XVIII es un concepto completamente diferente al del siglo XXI donde el factor humano empieza a ser un factor preponderante en toda la gestión administrativa o en toda la construcción del tejido empresarial es por eso entonces que estos programas de salario emocional y la gestión humana o desde el talento humano ya se cambia incluso el término vienen acompañados de un desarrollo holístico integrando diferentes factores que no se tenían en cuenta en la organización como la gestión del conocimiento, gestión por competencias, gestión del talento humano, que son necesarios y que dan mucho valor agregado y mucha competitividad a la compañía pues no solamente nos podemos ligar a modelos productivos o de gestión misma, sino que esta gestión debe estar amparada por talento humano, y

nos tenemos que empezar a preocupar por el talento humano dado su bienestar, las características personales, los constructos personales, los esquemas, los productos ese tipo de interacciones a nivel psicológico y social tienen que presentarse hoy en las empresas como un factor elemental.

5.1 MARCO CONCEPTUAL

5.1.1 Salario emocional

Es el consentimiento que una organización brinda a sus colaboradores como estímulo motor que impulsa el logro de metas tanto corporativas como personales puesto que se buscan resultados, reconocimiento y autorrealización. Tiene que ver con la calidad de vida, más que con el balance de la cuenta bancaria.

5.1.2 Competitividad empresarial

Se refiere a que una organización logre mantenerse y permanecer en el mercado a largo plazo, lo cual se basa en la innovación, la eficacia y eficiencia.

5.1.3 Direccionamiento estratégico

Se entiende como la formulación de las finalidades y propósitos de una empresa, donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo los cuales se convierten en la estrategia de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad y, por sobre todo, de servicio a sus clientes o usuarios.

5.1.4 Estrategias del océano azul

Se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo, desarrollan espacios sin competencias y crean herramientas y esquemas analíticos

5.1.5 Gerencia

Es la diligencia de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para la realización de actividades y proyectos de tal forma que se puedan cumplir o exceder las necesidades de los patrocinadores del proyecto. Cumplir o exceder estas necesidades significa balancear las demandas específicas relacionadas con alcance, tiempo, costo y calidad.

5.1.6 Colaboradores

Tienen la capacidad de persuasión, innovación habilidades sociales, se caracterizan por su habilidad de integración y dirección de equipos de trabajo (organización de personas).

5.1.7 Cualitativo

Se concentra en aspectos de nivel integral y competencias de la empresa o de los proyectos

5.1.8 Fenomenológico

Es un método descriptivo, reflexivo y de exigente rigor científico, proveniente de la fenomenología (ciencia de objetos ideales por tanto a priori y universal, es la ciencia de las vivencias. Alejada del pensar natural, por su peculiaridad.)

5.1.9 Heurístico

Que sirve como una ayuda en el aprendizaje, para descubrir o resolver problemas mediante la experimentación y los métodos de ensayo y error. Relacionado con técnicas exploratorias usadas en la resolución de problemas que utilizan las técnicas de educación individual.

5.1.10 Holístico

Proveniente de la holística (aquello perteneciente al holismo, una tendencia o corriente que analiza los eventos desde el punto de vista de las múltiples interacciones que los caracterizan. Supone que todas las propiedades de un sistema no pueden ser determinadas o explicadas como la suma de sus componentes.

5.1.11 Caso Único

Parte del estudio de caso, donde se usa un único caso para estudiar y describir una realidad.

5.2 MARCO HISTORICO

5.2.1 Competitividad de las pequeñas y medianas empresas

La investigación sobre competitividad en las pymes, iniciada por el Departamento de Administración de Empresas de la Universidad Central, retoma un estudio iniciado hace algunos años acerca de la importancia de determinar las variables que inciden directamente en la subsistencia exitosa de las empresas y que, de una forma u otra, se relacionan con el tema de la competitividad.

El trabajo investigativo tiene además importancia en el proceso de consolidación del Departamento de Administración de Empresas. Tanto la Universidad como el Departamento han iniciado un proceso juicioso de resaltar la investigación como el núcleo del trabajo académico de profundización en el conocimiento y como vínculo entre la docencia y la extensión. El Departamento sabe que los procesos de investigación se están iniciando y por ello se debe recorrer un camino que deje sentadas las bases para futuros proyectos. El presente trabajo muestra una forma de acercamiento a las realidades desde diversas perspectivas; de esta manera, se señala un modo de análisis de la realidad, que es la preocupación académica fundamental en lo tocante a la participación de la Universidad en el concierto social.

5.2.2 Competitividad y pequeñas empresas en Colombia

Con base en los anteriores elementos, cabe destacar el sentido de la orientación de este proyecto. En una entrevista a Michael Porter, economista y pionero indiscutible en temas de competitividad empresarial, dos conocedores de su obra (Snowdon & Stonehouse, 2006, p. 164), le preguntan sobre lo que los economistas pierden de vista en sus análisis sobre competitividad. Dice Porter: Cuando empecé a mirar la competitividad me encontré que virtualmente no había nada en la literatura económica que se dirigiera a los aspectos microeconómicos de la competitividad. Yo quería encontrar un esquema que me permitiera capturar la complejidad de la competencia. Mi libro *La ventaja competitiva de las empresas* (Porter, 1990) fue un esfuerzo de 6 años en el que equipos de investigación en 10 diferentes países recogieron cantidades de datos, porque necesitábamos esa información masiva. Mi aspiración ha sido crear un diálogo en dos direcciones para llevar el rigor analítico de la economía al pensamiento administrativo, pero también llevar a la economía una profunda comprensión de la naturaleza y la profunda realidad de la competencia. Quienes se interesan por los temas de las pequeñas y medianas empresas en Colombia, incluidos los profesores universitarios de temas de gestión empresarial, los estudiantes de posgrado y aquellos que están terminando su carrera, se han dado cuenta de que la información y los métodos para desarrollar un trabajo sobre el tema son prácticamente inexistentes. En realidad, los trabajos sobre este tema (ver bibliografía) tocan los temas de manera muy general, por lo cual no sirven para asesorar adecuadamente a los emprendedores que quieren crear su propia empresa. Los lectores se preguntarán los motivos para investigar sobre este tema en particular. Existen dos razones de peso para que el Departamento se haya comprometido en este trabajo. En primer lugar, el tamaño del sector de la

pyme-empresa: el hecho de que el 96% de las empresas colombianas sea pequeña o mediana, independientemente de cualquier criterio para clasificarlas, es de por sí una cifra concluyente. Por ello, es casi una obligación universitaria –y de la Universidad Central en particular– conocer las características de esas empresas. En segundo lugar, las razones de la creación y la informalidad en que se encuentran estas pymes. Los autores distinguen, en la creación de empresas, diferentes motivos para su formación, y entre ellos se destacan dos: la obtención de mayores ingresos, cuando se cuenta con contratos formales de vinculación laboral, y la necesidad de generar algún tipo de ingresos, cuando no se cuenta con ninguna otra opción para salir del desempleo. Los datos sobre esta segunda opción son también concluyentes: en América Latina la creación de empresas por razones de necesidad supera en 4 veces a las del mundo desarrollado (Hernández, 2008). Dadas las características del “empleo por cuenta propia”, como se suele llamar a este sector en Colombia, no es difícil intuir que la informalidad es la nota destacada de gran parte del sector de las medianas y pequeñas empresas. Aunque el número de empresas y sus características de inserción en el mercado llevan a estudios macroeconómicos de diverso orden, el proyecto de investigación del Departamento se limita a entender las características de este tipo de empresas en un entorno que, por sus características, no dispone de estadísticas oficiales y que existe en difíciles condiciones de supervivencia.

5.2.3 Determinantes de la competitividad empresarial

La determinación de los factores que inciden en la competitividad de una empresa constituye un aspecto fundamental para su posterior proceso de medición. Sin embargo, al igual que con las definiciones, existen diferentes perspectivas frente a los factores determinantes de la competitividad de la

empresa. Para la OECD (1992), los elementos que contribuyen a la competitividad de la empresa 24 Documentos de investigación. Administración de Empresas, N.º 3. Marzo de 2011 son:

- a) la exitosa administración de los flujos de producción y de inventarios de materia prima y componentes
- b) la integración exitosa de planeación de mercado, actividades de I+D, diseño, ingeniería y manufactura
- c) la capacidad de combinar I+D interna con I+D realizada en universidades, centros de investigación y otras empresas
- d) la capacidad de incorporar cambios en la demanda y la evolución de los mercados
- e) la capacidad de establecer relaciones exitosas con otras empresas dentro de la cadena de valor.

Desde el enfoque de la teoría sistémica de La competitividad (Esser, Hillebrand, Messner & Meyer-Stamer, 1994), se establecen como determinantes:

- a) calificación del personal y la capacidad de gestión
- b) estrategias empresariales
- c) gestión de la innovación
- d) Best Practice en el ciclo completo de producción
- e) integración en redes de cooperación tecnológica
- f) logística empresarial
- g) interacción entre proveedores, productores y usuarios.

Aplane (1996) plantea que el desempeño competitivo de una empresa depende de un amplio conjunto de factores, que se subdividen en los internos de la empresa, otros de naturaleza estructural (particulares de cada

uno de los sectores del complejo industrial), y los de naturaleza sistémica. Los factores internos de la empresa son todos aquellos que caen dentro de su poder de decisión y a través de los cuales busca distinguirse de sus competidores. Los factores estructurales son aquellos que, si bien no son de control total de la empresa, están parcialmente dentro de su esfera de influencia y caracterizan el entorno competitivo que enfrenta.

Finalmente se encuentran los factores de naturaleza sistémica, que son aquellos factores externos en sentido estricto, que afectan el entorno competitivo y pueden incidir significativamente en las ventajas de las empresas en dicho entorno (Laplante, 1996). Garay (1998) considera que para el análisis de la competitividad es necesario tener en cuenta simultáneamente los procesos internos de la empresa y de la industria, así como las condiciones económicas e institucionales del ambiente productivo en el que se encuentra inmersa la primera. Otro autor que señala los determinantes de la competitividad de la empresa es Berumen (2006), que los agrupa en dos tipos:

- El primero comprende los relacionados con los precios y los costos:

a) una empresa que produce un bien o servicio será más competitiva en la medida en que sea capaz de ofrecer menores precios que los de los competidores

b) sobre los precios de venta influyen los costos de los factores, como los costos de capital, de la mano de obra, y de las materias primas

c) las estrategias mayormente elegidas para ser más competitivos en este aspecto se orientan a reducirlos costos de financiamiento, a compensar el incremento de los salarios con el crecimiento de la productividad, y a desarrollar nuevas fuentes de energía para depender menos de las fuentes tradicionales.

- El segundo tipo abarca los determinantes relacionados con:

- a) la calidad de los productos
- b) la incorporación de mejoras tecnológicas en los procesos
- c) las adecuaciones convenientes en la estructura organizacional
- d) la gestión eficiente de los flujos de producción
- e) la capacidad para desarrollar y mantener relaciones con otras empresas;
- f) las buenas relaciones con el sector público, las universidades y los centros de investigación
- g) el diseño, la ingeniería y la fabricación industrial
- h) la optimización de la capacidad de los trabajadores mediante la capacitación
- i) la vital capacidad de generar procesos de investigación, desarrollo e innovación.

(Abdel & Romo, 2005) establece que la competitividad de la empresa se deriva de la ventaja competitiva que ella tiene en sus métodos de producción y de organización, en relación con los de sus rivales en un mercado específico. Al referirse a los factores subyacentes de la competitividad de la empresa, el Centro señala los siguientes:

- a) investigación y desarrollo; La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio 25
- b) calificación de los trabajadores
- c) cooperación con otras empresas
- d) sistemas de manufactura y producción.

De manera clara también se plantea que, además de los factores internos que afectan la empresa, existen otras variables externas que tienen un

impacto igualmente importante sobre la competitividad, que, a nivel de la industria, están constituidas por la concentración de mercado, la diferenciación de productos, los precios internacionales de los bienes producidos, así como por la existencia de una política industrial explícita en el sector. En el ámbito regional, se menciona la existencia de la infraestructura requerida, la existencia de un número suficiente de trabajadores calificados o la posibilidad del surgimiento de efectos de aglomeración debido a la ubicación de varias plantas en una misma área geográfica. De igual manera, aunque las variables a nivel país tienen un indudable impacto sobre la empresa, no son el objeto de este estudio y por ello no las desarrollaremos aquí.

A partir de los planteamientos de los autores presentados hasta el momento, se puede establecer que existen factores endógenos y exógenos que determinan la competitividad de una empresa. Es decir, la factibilidad de que una empresa alcance y mantenga sus niveles de competitividad se concentra en las competencias distintivas o ventajas competitivas que desarrolle internamente y en los condicionamientos externos que le brindan tanto la industria o sector al que pertenece, como la región-país en la que se encuentra ubicada.

5.2.4 Concepto y niveles de competitividad el nuevo entorno empresarial

Las empresas desarrollan sus actividades en entornos turbulentos donde la incertidumbre, la complejidad y el cambio continuo están a la orden del día. Estos cambios del entorno exigen una rápida adaptación de las empresas, imprescindible para garantizar, no ya sus cuotas en el mercado sino, incluso su propia supervivencia, objetivo principal que se plantean las empresas. Conseguirlo en un entorno tan hostil como el actual, pasa por la necesidad

de ser competitivo, ser mejor que las demás empresas del mercado. Motivo por el que el análisis de la competitividad se haya convertido en uno de los principales temas de estudio y debate en los últimos años. Uno de los fenómenos que más ha contribuido a dificultar la comprensión del entorno se debe a la creciente globalización de la economía y de los mercados quizás uno de los fenómenos histórico-económico más relevante de los años noventa-, que además nos conduce a pensar inmediatamente en la competitividad de las empresas. En un contexto de mercados cada vez más integrados en los que la competencia se globaliza a ritmos acelerados, la competitividad se constituye como el principal concepto manejado por los directivos empresariales.

5.2.5 Factores determinantes de la competitividad: niveles de análisis

Pese al elevado número de trabajos existentes sobre la competitividad de las empresas, procedentes de diferentes campos del conocimiento, el concepto es difícil de definir, dado el amplio número de factores que pueden intervenir en su determinación. La competitividad es una noción que surge en el ámbito de la microeconomía y que, posteriormente, ha sido trasladada a ámbitos más agregados, como el sector o el país.

Desde el punto de vista microeconómico, la competitividad designa la capacidad de una empresa para producir bienes y servicios destinados a los distintos mercados donde compite, aumentando o incrementando su cuota de participación relativa en ellos y obteniendo una renta con la que se retribuye a los propietarios de todos los recursos implicados. En definitiva, es una forma de expresar la posición relativa de la empresa en los mercados interior y exterior en relación con los competidores. Desde una perspectiva macroeconómica nos encontramos ante una noción más difusa que podría definirse como la capacidad de un país para, en condiciones de

mercado abierto, producir bienes y servicios competitivos en los mercados internacionales, al tiempo que se mantiene o aumenta la renta nacional.

También se podría aplicar el concepto no a la economía en su conjunto, sino a una de sus industrias o sectores. Desde este punto de vista, se define la competitividad como la capacidad de un sector para aumentar, en condiciones de libre competencia, su participación en los mercados interior y exterior, a la vez que mantiene un crecimiento satisfactorio de las rentas reales generadas por su actividad. Cada uno de estos niveles de competitividad ha sido objeto de estudio de diferentes campos del conocimiento. Así la teoría del comercio internacional, que intenta explicar los orígenes y la justificación del comercio entre países, se centra fundamentalmente en la competitividad macroeconómica, la Economía Industrial se ocupa del análisis de las características estructurales de un sector, es decir de la competitividad sectorial y por último, la teoría de la dirección, que considera las influencias sobre la competitividad de la gestión empresarial. Para los estudiosos de la Economía de la Empresa lo fundamental es el estudio de la competitividad empresarial desde una perspectiva integradora que englobe los diferentes niveles o dimensiones de la competitividad, que coinciden con las definiciones que acabamos de mencionar, y no sólo el que corresponde a un enfoque microeconómico.

Podemos por tanto diferenciar tres niveles de análisis en el estudio de la competitividad de la empresa:

- Competitividad Nacional.
- Competitividad Sectorial.
- Competitividad Empresarial (en sentido estricto).

La competitividad nacional, donde englobaríamos los factores de carácter macroeconómico, trata de explicar por qué una empresa es competitiva acudiendo a las ventajas comparativas que un país posee en relación a los otros, como costes salariales, precios, tipos de cambio, dotaciones de infraestructuras, Esta medición tradicional de la competitividad se asocia por tanto a la teoría de la ventaja comparativa, que establece que los costes y precios relativos son los principales factores determinantes de la capacidad de competir. Encuadramos aquí las teorías del comercio internacional, desarrolladas en un marco de competencia perfecta, en el que la conducta de la empresa es pasiva en tanto en cuanto no tiene capacidad para influir sobre su entorno.

Los autores de estas teorías clásicas se referían a la competencia entre países sin entrar en la de las empresas. Pese a esto, sus trabajos han sido considerados como punto de partida para otros más recientes en los que se considera que las empresas pueden obtener ventajas competitivas por el mero hecho de realizar sus operaciones en un determinado país al poder aprovechar las ventajas comparativas del mismo.

En este sentido, durante bastante tiempo esta idea se centró en la posibilidad de tener un acceso más favorable en términos de coste a los recursos productivos (mano de obra, tierra, capital, entre otros). Sin embargo, las últimas investigaciones apuntan hacia un papel más complejo del país en el éxito de las empresas, una de las más completas es la propuesta por Porter y que él mismo denomina la estructura del diamante.

El carácter agregado de este análisis macroeconómico, impide la consideración de factores de ámbito sectorial, que también afectan a la competitividad empresarial. Existen estudios realizados en el ámbito de la Economía Industrial que señalan que los beneficios medios de las

empresas de diferentes sectores difieren entre sí, lo que significa que las oportunidades de éxito o fracaso de las empresas están condicionadas por el sector o industria a la que pertenecen. Los trabajos realizados en el campo de la Economía Industrial (Sherer, 1980) vinculan el éxito empresarial con las características de la industria en la que se integra la empresa. Este aspecto de la competitividad queda recogido en el esquema elaborado por Porter (1980) de las cinco fuerzas competitivas, que actúan en los sectores industriales y que determinan la rentabilidad que pueden obtener las empresas. La conjunción de las variables macroeconómicas con los aspectos asociados a la estructura de los sectores no nos ofrece una visión completa del fenómeno de la competitividad, puesto que no analizan a fondo el papel de la empresa en la competitividad. De ahí que sea necesario considerar un tercer nivel de análisis, el empresarial, que considera que dentro de cada sector las empresas, a través de capacidades de gestión y organización interna (Fernandez., 1993), determinan su propia competitividad. Las empresas ya no son unidades cerradas -la especie de "caja negra" que postula la teoría tradicional del comercio internacional- sino organizaciones con distintos grados de eficiencia y competitividad. Por lo tanto la empresa también es una generadora importante de ventajas.

5.3 MARCO CONTEXTUAL

El punto de partida de los autores, sobre el cual se circunscribe la presente Monografía es en efecto la Globalización, la competitividad laboral a nivel de avances económicos y socioculturales afín del inicio de las prácticas de gestión humana, siendo estos aspectos impostergables para la Gerencia del Talento Humano.

“Las primeras prácticas de gestión humana surgen en el medio estadounidense a mediados del siglo XIX con el desarrollo de las grandes empresas y el inicio de la consolidación del modelo capitalista y su sistema de producción industrial” Barley y Kunda (1995).

Dando partida a los avances y el desarrollo mundial, que han traído con sí evoluciones relevantes, alusivas directamente al desarrollo de la sociedad, donde se reconoce un factor sobresaliente que se encuentra en posicionamiento, y es el crecimiento de las organizaciones y del mundo empresarial; a lo cual el movimiento de la globalización le ha añadido como valor agregado la actual Gestión Humana, donde se hacen necesarias determinadas características como el disponer, dirigir, saber organizar y controlar un “poder” propio de la administración; un proceso controlado, que tiene como fin el aumento en la productividad de las empresas que ejecutan su gestión por medio de las estrategias adecuadas para alcanzar un posicionamiento en el mercado que las lleve al éxito en el fenómeno de competitividad.

A raíz de la gestión humana se desglosan una variedad de factores clave que inciden en su formación, metodología y práctica: las características socio-político-económicas del momento histórico, la concepción dominante del ser humano, las formas de organización para el trabajo, la concepción del trabajo, las relaciones laborales, el mercado laboral y las teorías de gestión dominantes y de ahí los pensamientos sobre el mejoramiento de las condiciones de trabajo dentro de una organización.

Las primeras prácticas de gestión humana que surgen al finalizar el siglo XIX en el medio industrial estadounidense están orientadas a mejorar las condiciones mentales y morales de la fuerza de trabajo, y no resulta gratuito que las oficinas antecesoras de los actuales

departamentos de talento humano se llamaran secretarías de bienestar (Barley y Kunda, 1995).

Teoría que proviene de una situación retrospectiva del funcionamiento empresarial y que toma lugar en la actualidad dando forma y aporte a las organizaciones Colombianas, como un fenómeno reciente y prospectivo que abre paso a la creación de departamentos especializados de gestión de personal o gestión humana, como objetivo hacia el alcance de una creciente actividad económica y el reconocimiento en el mercado; partiendo de la competitividad empresarial que surge con la utilización de estrategias propias del océano azul, táctica que en la actualidad ha llegado a Colombia como parte del siglo XXI, donde las empresas buscan obtener una mejor performance que las de su competencia, conformando un éxito bilateral entre el bienestar del colaborador y la productividad empresarial.

El creciente ritmo de cambios que afecta a las sociedades exige a las organizaciones que sean competitivas; para ello, las empresas deben mejorar su productividad y su capacidad de innovación. Pero esos cambios afectan también a las personas y muchas veces derivan en estrés; para hacer frente a este riesgo, una buena herramienta es el salario emocional, que contribuye a la salud de los empleados, mejora la productividad e incrementa la innovación, lo que aumenta la capacidad competitiva de la organización. (Gay Puyal, 2006, p. 44)

No obstante, el riesgo de la competitividad empresarial Colombiana ha sido corrido en el sentido en que no necesariamente el hecho que estas herramientas hayan obtenido un resultado exitoso dentro de las organizaciones estadounidenses indicaría que su adaptación a nuestra cultura se diera de una forma igualmente triunfante; razón por la cual se da la necesidad de realizar una labor investigativa y profundización teórica en búsqueda del conocimiento claro sobre el objetivo de los

mercados laborales, mediante registros previamente realizados u opiniones de autores y documentación relacionada, dirigida a la cultura y el movimiento empresarial socioeconómico, de tal modo que pueda lograrse una evaluación del macroentorno Colombiano para así favorecer la competitividad empresarial a partir de la adaptación del país a estos nuevos aspectos como el programa de salario emocional.

Al hablar del océano azul, se denota la necesidad de innovación que buscan las organizaciones actuales para su funcionamiento; en Colombia por ejemplo, se han venido moldeando con estas metodologías de administración en gran variedad de compañías, aunque existen investigaciones muy frágiles aún sobre el programa de salario emocional en específico; no obstante, posterior a una consulta intensiva del tema en Medellín, el investigador Juan Diego Betancur Arias, psicólogo de la universidad San Buenaventura – Medellín; ha descubierto un caso aplicado al programa de salario emocional dentro de las estrategias y políticas de la empresa ARCLAD S.A., la empresa más grande del país en la producción de papeles autoadhesivos.

La finalidad de esta investigación es contribuir al desarrollo de la Administración de empresas, a través del progreso en el conocimiento investigativo, la comprensión de la actividad administrativa centrada en el ser y las políticas salariales que tienen en cuenta la remuneración emocional y la satisfacción laboral de sus colaboradores. Esto permitió un aporte valioso y la construcción de un nuevo rol en la gestión del talento humano, donde se debe abogar por una aproximación sistemática del sujeto que favorece el desarrollo organizacional. (Juan Betancur A, 2012)

Una investigación que busca obtener respuesta sobre la incidencia de los programas de salario emocional en la dinámica empresarial y de acuerdo a esto,

según Juan Betancur A (2012) ARCLAD S.A. “Concibe el Salario Emocional como la estrategia competitiva que da lugar a la fidelización de la persona que labora para la organización, generando lealtad y compromiso que son estratégicamente funcionales para la compañía”.

Cuando se habla de la satisfacción laboral de los colaboradores, es indispensable el tener en cuenta aspectos prioritarios que se adhieren a este proceso, como la cultura; que para este caso, en Medellín se trata de una cultura donde la edad ocupa un espacio significativo en la selección y contratación empresarial, se cuenta con jóvenes desde los 18 años hasta adultos entre 60 años aproximadamente; un factor de cuidado y observación, puesto que las expectativas personales presentan un desequilibrio natural ligado a la edad y la experiencia del colaborador; de ahí que el blanco de la compañía sea apuntar directamente a las necesidades de los colaboradores.

Para que el salario emocional sea capaz de aumentar la satisfacción de los sujetos, primero se requiere saber por qué las personas no se encuentran satisfechas y cómo y con qué se podría superar dicha problemática, pues no tiene ninguna utilidad ofrecer satisfactores si no se conocen las necesidades a satisfacer o éstas no existen (Juan Betancur A., 2012)

A partir de la experiencia con la empresa ARCLAD S.A. en Medellín y su éxito; ésta se presenta como ejemplo que propone como gran estrategia de funcionamiento, los programas de salario emocional. (Juan Betancur A, 2012) “La remuneración emocional y la satisfacción laboral de un colaborador en las compañías, auguran el éxito de las mismas debido a la percepción sentida por los seres humanos como esencias irremplazables en el entramado de experiencias diarias”.

5.4 MARCO LEGAL

5.4.1 Código deontológico del psicólogo

5.4.1.1 TITULO III. De la actividad profesional del psicólogo.

- **ARTÍCULO 3o. Del ejercicio profesional del psicólogo.** A los efectos de esta ley, se considera ejercicio de la profesión de psicólogo toda actividad de enseñanza, aplicación e indicación del conocimiento psicológico y de sus técnicas específicas en:
 - a) Diseño, ejecución y dirección de investigación científica, disciplinaria o interdisciplinaria, destinada al desarrollo, generación o aplicación del conocimiento que contribuya a la comprensión y aplicación de su objeto de estudio y a la implementación de su quehacer profesional, desde la perspectiva de las ciencias naturales y sociales;
 - b) Diseño, ejecución, dirección y control de programas de diagnóstico, evaluación e intervención psicológica en las distintas áreas de la Psicología aplicada
 - c) Evaluación, pronóstico y tratamiento de las disfunciones personales en los diferentes contextos de la vida. Bajo criterios científicos y éticos se valdrán de las interconsultas requeridas o hará las remisiones necesarias, a otros profesionales;
 - d) Dirección y gestión de programas académicos para la formación de psicólogos y otros profesionales afines;
 - e) Docencia en facultades y programas de Psicología y en programas afines;
 - f) El desarrollo del ser humano para que sea competente a lo largo del ciclo de vida;

- g)** La fundamentación, diseño y gestión de diferentes formas de rehabilitación de los individuos;
- h)** La fundamentación, diseño y gestión de los diferentes procesos que permitan una mayor eficacia de los grupos y de las organizaciones;
- i)** Asesoría y participación en el diseño y formulación de políticas en salud, educación, justicia y demás áreas de la Psicología aplicada lo mismo que en la práctica profesional de las mismas;
- j)** Asesoría, consultoría y participación en la formulación de estándares de calidad en la educación y atención en Psicología, lo mismo que en la promulgación de disposiciones y mecanismos para asegurar su cumplimiento;
- k)** Asesoría y consultoría para el diseño, ejecución y dirección de programas, en los campos y áreas en donde el conocimiento y el aporte disciplinario y profesional de la Psicología sea requerido o conveniente para el beneficio social;
- l)** Diseño, ejecución y dirección de programas de capacitación y educación no formal en las distintas áreas de la Psicología aplicada;
- m)** El dictamen de conceptos, informes, resultados y peritajes;
- n)** Toda actividad profesional que se derive de las anteriores y que tenga relación con el campo de la competencia del psicólogo.

- **ARTÍCULO 4o. Campo de acción del psicólogo.** El psicólogo podrá ejercer su actividad en forma individual o integrando equipos interdisciplinarios, en instituciones o privadamente. En ambos casos podrá hacerlo a requerimiento de especialistas de otras disciplinas o de personas o instituciones que por propia voluntad soliciten asistencia o asesoramiento profesional. Este ejercicio profesional, se

desarrollará en los ámbitos individual, grupal, institucional o comunitario.

5.4.1.2 TITULO IV. De los requisitos para el ejercicio de la profesión de psicólogo.

- **ARTÍCULO 6o. Requisitos para ejercer la profesión de psicólogo.** Para ejercer la profesión de Psicólogo se requiere acreditar su formación académica e idoneidad profesional, mediante la presentación del título respectivo, el cumplimiento de las demás disposiciones de ley y obtenido la Tarjeta profesional expedida por el Colegio Colombiano de Psicólogos.

5.4.2 SA 8000

Dicha norma está basada en los instrumentos internacionales de derechos humanos y las leyes laborales nacionales, que proteja y faculte a todo el personal bajo el control e influencia de una incluyendo el personal contratado por la propia empresa así como por sus proveedores/subcontratistas, subproveedores y trabajadores desde el hogar.

Requisitos de Responsabilidad Social

1. Trabajo infantil
2. Trabajo forzoso y obligatorio
3. Seguridad y salud
4. Derecho de sindicación y de negociación colectiva
5. Discriminación



6. Medidas disciplinarias

7. Horario de trabajo

8. Remuneración

9. Sistemas de gestión

5.4.3 Código sustantivo del trabajo

5.4.3.1 CAPITULO III. Retención, deducción y compensación de salarios.

- **Artículo 150. Descuentos permitidos.** Son permitidos los descuentos y retenciones por conceptos de cuotas sindicales y de cooperativas y cajas de ahorro, autorizadas en forma legal; de cuotas con destino al seguro social obligatorio, y de sanciones disciplinarias impuestas de conformidad con el reglamento del trabajo debidamente aprobado.
- **Artículo 151. Autorización especial.** El empleador y su trabajador podrán acordar por escrito el otorgamiento de préstamos, anticipos, deducciones, retenciones o compensaciones del salario, señalando la cuota objeto de deducción o compensación y el plazo para la amortización gradual de la deuda.

Cuando pese a existir el acuerdo, el empleador modifique las condiciones pactadas, el trabajador podrá acudir ante el inspector de trabajo a efecto de que exija su cumplimiento, so pena de la imposición de sanciones.

- **Artículo 152. Préstamos para viviendas.** En los convenios sobre financiación de viviendas para trabajadores puede estipularse que el {empleador} prestamista queda autorizado para retener del salario de sus trabajadores deudores las cuotas que acuerden o que se prevean en los planos respectivos, como abono a intereses y capital, de las deudas contraídas para la adquisición de casa.
- **Artículo 153. Intereses de los préstamos.** Fuera de los casos a que se refiere el artículo anterior, los préstamos o anticipos de salarios que haga el empleador al trabajador no pueden devengar intereses.

5.4.3.2 CAPITULO II. Jornada máxima.

- **Artículo 161. Duración.** La duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo es de ocho (8) horas al día y cuarenta y ocho (48) a la semana, salvo las siguientes excepciones:
 - a). En las labores que sean especialmente insalubres o peligrosas, el gobierno puede ordenar la reducción de la jornada de trabajo de acuerdo con dictámenes al respecto;
 - b). La duración máxima de la jornada laboral de los adolescentes autorizados para trabajar, se sujetará a las siguientes reglas:
 1. Los adolescentes mayores de 15 y menores de 17 años, sólo podrán trabajar en jornada diurna máxima de seis horas diarias y treinta horas a la semana y hasta las 6:00 de la tarde.

2. Los adolescentes mayores de diecisiete (17) años, sólo podrán trabajar en una jornada máxima de ocho horas diarias y 40 horas a la semana y hasta las 8:00 de la noche.

c). El empleador y el trabajador pueden acordar temporal o indefinidamente la organización de turnos de trabajo sucesivos, que permitan operar a la empresa o secciones de la misma sin solución de continuidad durante todos los días de la semana, siempre y cuando el respectivo turno no exceda de seis (6) horas al día y treinta y seis (36) a la semana;

En este caso no habrá a lugar a recargo nocturno ni al previsto para el trabajo dominical o festivo, pero el trabajador devengará el salario correspondiente a la jornada ordinaria de trabajo, respetando siempre el mínimo legal o convencional y tendrá derecho a un día de descanso remunerado.

d) El empleador y el trabajador podrán acordar que la jornada semanal de cuarenta y ocho (48) horas se realice mediante jornadas diarias flexibles de trabajo, distribuidas en máximo seis días a la semana con un día de descanso obligatorio, que podrá coincidir con el domingo. En este, el número de horas de trabajo diario podrá repartirse de manera variable durante la respectiva semana y podrá ser de mínimo cuatro (4) horas continuas y hasta diez (10) horas diarias sin lugar a ningún recargo por trabajo suplementario, cuando el número de horas de trabajo no exceda el promedio de cuarenta y ocho (48) horas semanales dentro de la jornada ordinaria de 6 a.m. a 10 p.m.

Parágrafo. El empleador no podrá aún con el consentimiento del trabajador, contratarlo para la ejecución de dos turnos en el mismo día, salvo en labores de supervisión, dirección, confianza o manejo.

- **Artículo 163. Excepciones en casos especiales.** El límite máximo de horas de trabajo previsto en el artículo 161 puede ser elevado por orden del {empleador} y sin permiso del ministerio del trabajo, por razón de fuerza mayor, caso fortuito, de amenazar u ocurrir algún accidente o cuando sean indispensables trabajos de urgencia que deban efectuarse en las máquinas o en la dotación de la empresa; pero únicamente se permite el trabajo en la medida necesaria para evitar que la marcha normal del establecimiento sufra una perturbación grave. El {empleador} debe anotar en un registro, ciñéndose a las indicaciones anotadas en el artículo anterior, las horas extraordinarias efectuadas de conformidad con el presente artículo.
- **Artículo 164. Descanso en la tarde del sábado.** Pueden repartirse las cuarenta y ocho (48) horas semanales de trabajo ampliando la jornada ordinaria hasta por dos (2) horas, por acuerdo entre las partes, pero con el fin exclusivo de permitir a los trabajadores el descanso durante todo el sábado. Esta ampliación no constituye trabajo suplementario o de horas extras.
- **Artículo 167. Distribución de las horas de trabajo.** Las horas de trabajo durante cada jornada deben distribuirse al menos en dos secciones, con un intermedio de descanso que se adapte racionalmente a la naturaleza del trabajo y a las necesidades de los trabajadores. El tiempo de este descanso no se computa en la jornada.
- **Artículo. Límite del trabajo suplementario.** En ningún caso las horas extras de trabajo, diurnas o nocturnas, podrán exceder de dos (2) horas diarias y doce (12) semanales. Cuando la jornada de trabajo se amplíe por

acuerdos entre empleadores y trabajadores a diez (10) horas diarias, no se podrá en el mismo día laborar horas extras.

5.4.3.3 CAPITULO III. Remuneración del trabajo nocturno y del suplementario.

- **Artículo 168. Tasas y liquidación de recargos**

- El trabajo nocturno por el solo hecho de ser nocturno se remunera con un recargo del treinta y cinco por ciento (35%) sobre el valor del trabajo diurno, con excepción del caso de la jornada de treinta y seis (36) horas semanales previstas en el artículo 20 -161- literal c) de esta ley.
- El trabajo extra diurno se remunera con un recargo del veinticinco por ciento (25%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.
- El trabajo extra nocturno se remunera con un recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.
- Cada uno de los recargos antedichos se produce de manera exclusiva, es decir, sin acumularlo con algún otro.

5.4.3.4 CAPITULO I. Descanso dominical remunerado.

- **Artículo 172. Norma general.** Salvo la excepción consagrada en el literal c) del artículo 20 -161- de esta ley el empleador está obligado a dar descanso dominical remunerado a todos sus trabajadores. Este descanso tiene duración mínima de veinticuatro (24) horas.

- **Artículo 173. Remuneración.**

1. El empleador debe remunerar el descanso dominical con el salario ordinario de un día, a los trabajadores que habiéndose obligado a prestar sus servicios

en todos los días laborales de la semana, no falten al trabajo, o que, si faltan, lo hayan hecho por justa causa o por culpa o por disposición del empleador.

2. Se entiende por justa causa el accidente, la enfermedad, la calamidad doméstica, la fuerza mayor y el caso fortuito.

3. No tiene derecho a la remuneración del descanso dominical el trabajador que deba recibir por eso mismo día un auxilio o indemnización en dinero por enfermedad o accidente de trabajo.

4. Para los efectos de este artículo, los días de fiesta no interrumpen la continuidad y se computan como si en ellos se hubiera prestado el servicio por el trabajador.

5. Cuando la jornada de trabajo convenida por las partes, en días u horas, no implique la prestación de servicios en todos los días laborales de la semana, el trabajador tendrá derecho a la remuneración del descanso dominical en proporción al tiempo laborado.

5.4.3.5 CAPITULO II. Descanso remunerado en otros días de fiesta.

- **Artículo 177. Remuneración.**

1. Todos los trabajadores, tanto del sector público como del sector privado, tienen derecho al descanso remunerado en los siguientes días de fiesta de carácter civil o religioso: Primero de enero, seis de enero, diecinueve de marzo, primero de mayo, veintinueve de junio, veinte de julio, siete de agosto, quince de agosto, doce de octubre, primero de noviembre, once de noviembre, ocho de diciembre y veinticinco de diciembre, además de los días jueves y viernes santos, Ascensión del Señor, Corpus Christi y Sagrado Corazón de Jesús.

2. Pero el descanso remunerado del seis de enero, diecinueve de marzo, veintinueve de junio, quince de agosto, doce de octubre, primero de noviembre, Ascensión del Señor, Corpus Christi y Sagrado Corazón de Jesús cuando no caigan en día lunes se trasladarán al lunes siguiente a dicho día.

Cuando las mencionadas festividades caigan en domingo, el descanso remunerado, igualmente se trasladará al lunes.

3. Las prestaciones y derechos que para el trabajador origina el trabajo de los días festivos, se reconocerán en relación al día de descanso remunerado establecido en el inciso anterior.

- **ARTÍCULO 2.** La remuneración correspondiente al descanso en los días festivos se liquidará como para el descanso dominical, pero sin que haya lugar a descuento alguno por falta al trabajo.

5.4.3.6 CAPITULO III. Trabajo dominical y festivo.

- **Artículo 179. Trabajo dominical y festivo.**

1. El trabajo en domingo y festivos se remunerará con un recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre el salario ordinario en proporción a las horas laboradas.

2. Si con el domingo coincide otro día de descanso remunerado solo tendrá derecho el trabajador, si trabaja, al recargo establecido en el numeral anterior.

3. Se exceptúa el caso de la jornada de treinta y seis (36) horas semanales previstas en el artículo 20 literal c) de la Ley 50 de 1990.

5.4.3.7 CAPITULO IV. Vacaciones anuales remuneradas.

- **Artículo 186. Duración.**

1. Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante un año tienen derecho a quince (15) días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas.

2. Los profesionales y ayudantes que trabajan en establecimientos privados dedicados a la lucha contra la tuberculosis, y los ocupados en la aplicación de rayos X, tienen derecho a gozar de quince (15) días de vacaciones remuneradas por cada seis (6) meses de servicios prestados.

5.4.3.8 Prestaciones patronales comunes. CAPITULO I. Disposiciones generales.

- **Artículo 193. Regla general.**

1. Todo los {empleadores} están obligados a pagar las prestaciones establecidas en este Título, salvo las excepciones que en este mismo se consagran.

2. Estas prestaciones dejaran de estar a cargo de los empleadores cuando el riesgo de ellas sea asumido por el Instituto Colombiano de Seguros Sociales, de acuerdo con la ley y dentro de los reglamentos que dicte el mismo Instituto.

5.5 MARCO TEORICO

5.5.1 Administración de recursos humanos (ARH)

La administración de recursos humanos es un área de estudios relativamente reciente, así como es perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organización tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo, en la organización y en el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

Se compone de varios subtemas:

- Planeación
- Organización
- Dotación del personal
- Pronósticos de las necesidades del personal
- Portafolio de inversiones
- Relación de la planeación

Los recursos humanos tienen una gran importancia ya que los propósitos y los objetivos globales nos ayudan a alcanzar las metas que la empresa propone. Es vital porque los principales desafíos por implementar estrategias con aspectos que se relacionan con el talento humano, más que hablar de recursos humanos deberíamos utilizar el término talento humano ya que es un grupo de trabajadores que hacen posible que la empresa funcione y que además exista un mercado de desempeño. El talento humano es esencial para la organización porque son ellos

quienes ejecutan las actividades planeadas por la empresa y quienes realizan las metas que la misma dispone.

Busca satisfacer necesidades individuales, organizacionales y nacionales, relacionar los recursos humanos con las necesidades de los empleados de la empresa con el fin de recuperar al máximo la inversión en recursos humanos, también ajusta y acopla las habilidades de los empleados a las necesidades de la empresa satisfaciendo la oferta de mano de obra, la disponibilidad de trabajadores necesaria para la empresa en un futuro. Efectúa una planeación en forma continua y se apoya por las acciones apropiadas cuando sean necesario ya que los cambios en el ambiente son continuos, además identifican peligros y oportunidades que puedan surgir.

Encontramos una filosofía administrativa “las acciones de las personas siempre están basadas en suposiciones básicas, estas pueden ser creativos, porque actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, componen una filosofía propia de la administración.” (SENA)

El empleado necesita de un departamento en la misma empresa que vele por su bienestar y el de su familia y que la contribución de él sea en rendimiento laboral, si el empleado necesita ser motiva para incrementar producción la empresa debe de hacerlo y dotarlo de todas las herramientas necesarias para hacerlo.

5.5.1.1 Historia de la administración de los recursos humanos (ARH).

Antes de conocer el término gestión del talento humano, se dio a conocer como administración de recursos humanos, disciplina que inicia en el siglo XX, debido al impacto de la revolución industrial, donde los recursos humanos, eran un departamento o un sistema de análisis sobre relaciones industriales con funciones de reclutamiento, selección, contratación y evaluación laboral, además de ser

mediadores e interlocutores con el objetivo de aminorar diferencias y conflictos que surtían en las empresas, “alrededor de la década de 1950 se le llamo administración del personal” (Chiavenato, 2007), enfocándose en las condiciones laborales a las que se ven sometidos los empleados, cambiando así la perspectiva como función empresarial desde la parte legal.

En 1960 surge una transformación conceptual debido a la legislación, considerando al ser humano indispensable para el éxito organizacional.

A partir de la década de 1970; (Chiavenato, 2007) “surgió el concepto de administración de recursos humanos (ARH), aunque todavía sufría de la vieja miopía de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos, cuyas actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización”.

Todo esto crea una conducta de cambio empresarial, donde ya no se administra al personal, sino que se incluye al personal para administrar, como un proceso integro, debido a los movimientos organizacionales que han surgido a través de la globalización, dándole importancia a la salud mental de los empleados o talento humano de la organización.

5.5.1.2 Concepto de organización.

“Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas” (Chiavenato, 2007), esto quiere decir que: es un proceso bidireccional, donde se hace partícipe tanto al empleado como al empleador, siendo el factor con más relevancia, la comunicación, con el objetivo de conocer los procesos que se ejecutan, lo que permite al empleado interiorizar su compromiso organizacional y al empleador tomar conciencia de su propia dirección frente a dichos procesos dentro de la organización.

5.5.1.3 Concepto de eficacia organizacional.

(Chiavenato, 2007)“se refiere al pasado y no se ocupan del presente o del futuro de la organización y lo peor es que se enfocan en los activos tangibles y no consideran los activos intangibles de la organización”

Para la nueva era de las organizaciones esto pasa a hacer historia, la eficacia no solo es dinero, factores económicos, sino que se basa en la calidad de los procesos y productos que las empresas comercializan; conceptos como estos han sido transformados por la globalización, la cual ha dado el aporte de las competencias, esto ubica a las personas como un componente importante para la ejecución de labores y si ellos están a gusto en la organización ofrecerán excelentes resultados, ayudando a posicionar a la organización.

5.5.1.4 Estilos administrativos

- Estilo autoritario o autócrata: Se caracteriza porque toda la autoridad y poder para tomar decisiones están centrados en una sola persona. Nada se hace o se resuelve sin su consentimiento.
- Estilo burocrático o burócrata: Se caracteriza porque en este estilo se da más importancia a los métodos y los procedimientos, que al propósito que los mismos persiguen. Todos los procedimientos de gestión ya están claramente determinados y los funcionarios no pueden apartarse de ellos. Se desmotiva la iniciativa personal y al final del proceso los clientes o usuarios permanecen insatisfechos por la forma en que fueron gestionados.
- Estilo diplomático: la gestión generalmente se lleva a cabo con base a un procedimiento de acuerdos y compromisos.
- Estilo participativo: Se caracteriza por tomar en cuenta las buenas opiniones que los funcionarios puedan aportar al sistema, cada funcionario es importante para la empresa y se lo motiva a dar lo mejor de sí.

- **Estilo de acción liberal:** Se fundamenta en la confianza que el administrador tiene en la capacidad de sus funcionarios, a los cuales simplemente les da ciertas directrices y los deja trabajar, en base a controles en los procesos de gestión.

5.5.1.5 Empoderamiento

El empoderamiento es un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos autodirigidos reemplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura más horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano que posteriormente se verá reflejado no solo en el individuo sino también en la comunidad en la cual se desempeña.

1. El empoderamiento Estructural: se centra en las condiciones en el ambiente de trabajo tales como la variedad, autonomía, carga de trabajo, soporte de la organización y posición dentro de la empresa; estas constituyen las características estructurales del empleo.
2. El empoderamiento psicológico: definido como la interpretación mental de cada individuo a los cambios estructurales del ambiente de trabajo.

La idea general del empoderamiento es la complementación de los dos tipos ya que para analizar el proceso se necesita saber si existen o no condiciones favorables para un ambiente empoderado y además la forma como los empleados perciben dichas condiciones.

5.5.2 Liderazgo

El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, dirigencia o institucional.

5.5.2.1 Tipos de liderazgo

- *Líder tradicional:* Es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones.
- *Líder legal:* Es aquél que obtiene el poder mediante una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás.
- *Líder legítimo:* El término líder legal está mal empleado. Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad.
- *Líder carismático:* es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores.

5.5.3 Gestión del talento humano.

Es un concepto que abarca el diseño con el cual, las organizaciones pretenden buscar eficacia dentro de sus procesos, promoviendo la actualización de conocimientos, habilidades, destrezas y motivaciones al desarrollo de

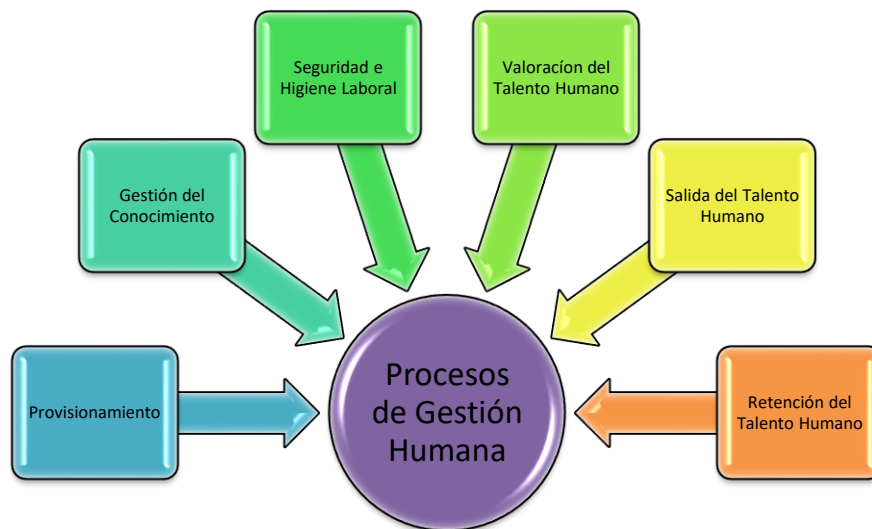
competencias, que enriquezcan y faciliten la consecución de los objetivos que han establecido como organización.

Para que se dé una gestión exitosa debe tomarse en cuenta los aspectos de planeación, observación, verificación, vigilancia, control y mejoramiento continuo en cuanto al desempeño de los empleados en los procesos realizados por la organización.

5.5.3.1 Procesos de gestión humana

Al momento de indagar por una significación del término gestión humana, se pueden hallar múltiples conceptos de autores como Joaquín Rodríguez, Fernando Arias y Víctor M. Rodríguez donde al finalizar se puede decir que la gestión humana es un conjunto de acciones, estrategias y políticas encaminadas al provisionamiento, capacitación, retención de colaboradores capaces y alineación de los objetivos de talento humano con los de la dirección estratégica.

Dichos procesos de Gestión de humana se pueden clasificar de la siguiente manera.



5.5.3.1.1 Provisionamiento

Este primero contiene todos los procedimientos relacionados con el reclutamiento la selección y contratación de nuevos colaboradores ya sea de manera temporal o permanente, los cuales sean competentes para las funciones que se le han asignado al cargo, también aquí se diseñan los cargos y sus perfiles, se realiza la contratación y por último y no menos importante se diseñan todas las políticas de área de gestión humana.

5.5.3.1.2 Selección y contratación.

Chiavenato (1992 define) Reclutamiento, “fase que persigue dotar tanto en cantidad como en calidad a la empresa con el menor costo posible” y la selección “como la fase a través de la cual la empresa decide qué candidatos son los indicados para desempeñarse en los puestos ofertados.” Y la contratación debe estar sujeta a la normatividad del país y a las políticas particulares de la empresa.

Cuando se selecciona el personal en cuanto a competencias, debe de identificarse la existencia de las mismas, por medio de la observación, entrevistas, pruebas psicológicas, por esto ya no es tan necesaria una selección basada en aspectos como edad, sexo, estado civil, preparación profesional entre otros criterios que se usaban anteriormente. Con la globalización, ha surgido la necesidad de buscar en las personas el ser, saber y saber hacer, ya que no basta que posea un solo criterio para ser eficientes dentro de una organización, para esto es necesario conocer el puesto y qué condiciones maneja, y así el proceso de selección defina su perfil desde la competencias y pueda tener éxito en su desarrollo organizacional.

5.5.3.1.2.1 Diseño de cargos y perfiles ocupacionales.

Gómez, Mejía y balkin 1992 emiten un concepto de (Jimenez, 2007) descripción y análisis de cargos como un “proceso de la organización que afecta las áreas que son contempladas en un puesto de trabajo específico”.

El proceso se orienta a identificar competencias para garantizar los resultados, (Gallego)“alienados con las estrategias del negocio, como complemento de este proceso está el diseño de los perfiles ocupacionales, que hacen referencia a las características personales que debe tener el candidato, para garantizar la ejecución tal como la establece el cargo diseñado”; es decir , las organizaciones ahora se preocupan por darle firmeza al diseño de cargos, ya que por medio de este se puede identificar las funciones que el cargo demanda, esto a su vez exige una especificación para la clase de personas que deben ejecutar dichas funciones, es aquí donde se definen las competencias necesarias adquiridas de forma natural, debido a que la potencialización de ella lleva más tiempo a la obtención de resultados eficientes, cuando la empresa encuentra las competencias que establece logra desarrollarlas es sus colaboradores, adquiere un recurso intangible el cual debe cuidar y fortalecer para lograr el éxito organizacional.

Perfil actual: Los procesos de detección de necesidades de entrenamiento y capacitación, tanto para el cierre de brechas como para la mejora del nivel de competencias en vista a un estándar más elevado de comportamientos deseables o desempeños requeridos, utilizándose la planificación del desarrollo individual, estableciendo metas sobre el cargo actual, se realizan un establecimiento de objetivos de mejora al interior del sistema de gestión del desempeño.

Perfil futuro: Sirve a los procesos de detección de potencial, identificación de talentos, selección e incorporación de personal, promociones, planificación de carrera y planificación de sucesión.

5.5.3.1.3 Gestión del Conocimiento

En este proceso se hace referencia a las siguientes actividades Inducción, capacitación, planes de carrera y desarrollo. El objetivo principal de todas las actividades mencionadas es proveer a los colaboradores de las habilidades y/o conocimientos que ayuden a su mejor rendimiento en el cargo y a su vez que puedan brindar las posibilidades de crecimiento como lo hacen los planes de carrera. (Chiavenato 2005) De esta manera la empresa les permite a sus empleados crecer y elevar sus niveles de preparación profesional y así desarrollar una carrera completa dentro de la empresa. Eso dice la teoría. Pero con el paso del tiempo y el cambiante mudo laboral ya lo empleados no tiene estas expectativas ni de desarrollan esa fidelización con la empresa con lo diseñado en la dirección estratégica.

5.5.3.1.4 Seguridad Laboral

Las actividades de seguridad laboral están relacionadas con la condiciones o prácticas que ayudan a garantizar un desempeño saludable de los lo empleado en cada cargo. Mientras Higiene y seguridad hacen hincapié en la normatividad y estipulación de procedimientos que tenga lato impacto en la protección de la integridad física del trabajador previendo los riesgos en el ambiente directamente relacionados con las tareas que realiza.

Estos planes de higiene pueden estipular, exámenes médicos, primeros auxilios, valoración de áreas de trabajo para hallar y prevenir los principales riesgos que pueden ser (Físicos, Químicos y/o Biológicos), estudios de ergonomía y programas de formación entre otras medidas

HIGIENE	SEGURIDAD
Conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad	Conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas

<p>física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.</p> <p>Está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y control de dos variables: el hombre – y su ambiente de trabajo, es decir que posee un carácter eminentemente <i>preventivo</i>, ya que se dirige a la salud y a la comodidad del empleado, evitando que éste enferme o se ausente de manera provisional o definitiva del trabajo.</p> <p>Conforma un conjunto de conocimientos y técnicas dedicados a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen, del trabajo y pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.</p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eliminar las causas de las enfermedades profesionales • Reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos • Prevenir el empeoramiento de enfermedades y lesiones • Mantener la salud de los trabajadores 	<p>empleados para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implementación de prácticas preventivas.</p> <p>Según el esquema de organización de la empresa, los servicios de seguridad tienen el objetivo de establecer normas y procedimientos, poniendo en práctica los recursos posibles para conseguir la prevención de accidentes y controlando los resultados obtenidos.</p> <p>El programa debe ser establecido mediante la aplicación de medidas de seguridad adecuadas, llevadas a cabo por medio del trabajo en equipo.</p> <p>La seguridad es responsabilidad de Línea y una función de staff. Cada supervisor es responsable de los asuntos de seguridad de su área, aunque exista en la organización un organismo de seguridad para asesorar a todas las áreas.</p> <p>La seguridad del trabajo contempla tres áreas principales de actividad (Corrales):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prevención de accidentes • Prevención de robos
---	---

<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la productividad por medio del control del ambiente de trabajo. <p>¿ Cómo podemos lograr estos objetivos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educación de todos los miembros de la empresa, indicando los peligros existentes y enseñando cómo evitarlos. • Manteniendo constante estado de alerta ante los riesgos existentes en la fábrica. • Por os estudios y observaciones de nuevos procesos o materiales que puedan utilizarse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prevención de incendios
--	---

5.5.3.1.5 Valoración del talento Humano

Está directamente relacionado con la evaluación de del desempeño del empleado y con la gestión del talento humano por parte la capacitación y selección. Como se ha mencionado es responsabilidad de la gestión del talento seleccionar al personal idóneo para el cargo y que sus habilidades y conocimientos sean los necesarios para desempeñarse adecuadamente, si esto no ejecuta bien al momento de evaluar el desempeño del empleado los resultado no serán los esperado. De igual manera al momento de la inducción o si lo planes de capacitación no son suficientes el empleado no se desempeñará de la misma manera y altera la productividad esperada en sus funciones.

Los procesos de evaluación no se realizan con el fin de destituir a un empleado sino por el contrario con el fin de ayudar a su crecimiento y por ende al crecimiento empresarial. Ya que de este se pueden visualizar la áreas en la cuales es necesario una medida correctiva que pueden ser mejores capacitaciones o

lagunas en el proceso de inducción. Por otra parte los sistemas de evaluación son un aporte importante los mecanismos de motivación laboral ya que con los resultados obtenidos se recompensa y estimula al buen desempeño. Y estos estímulos no siempre se relacionan con el salario, también pueden ser un beneficio familiar o de desarrollo profesional.

Según (Castillo, 1993) los empleados después de superado un tiempo de adaptación inician perder interés en las labores que realizan si no obtienen reconocimientos en ocasiones salariales, esto incentiva la competitividad individual y entre grupos de trabajo.

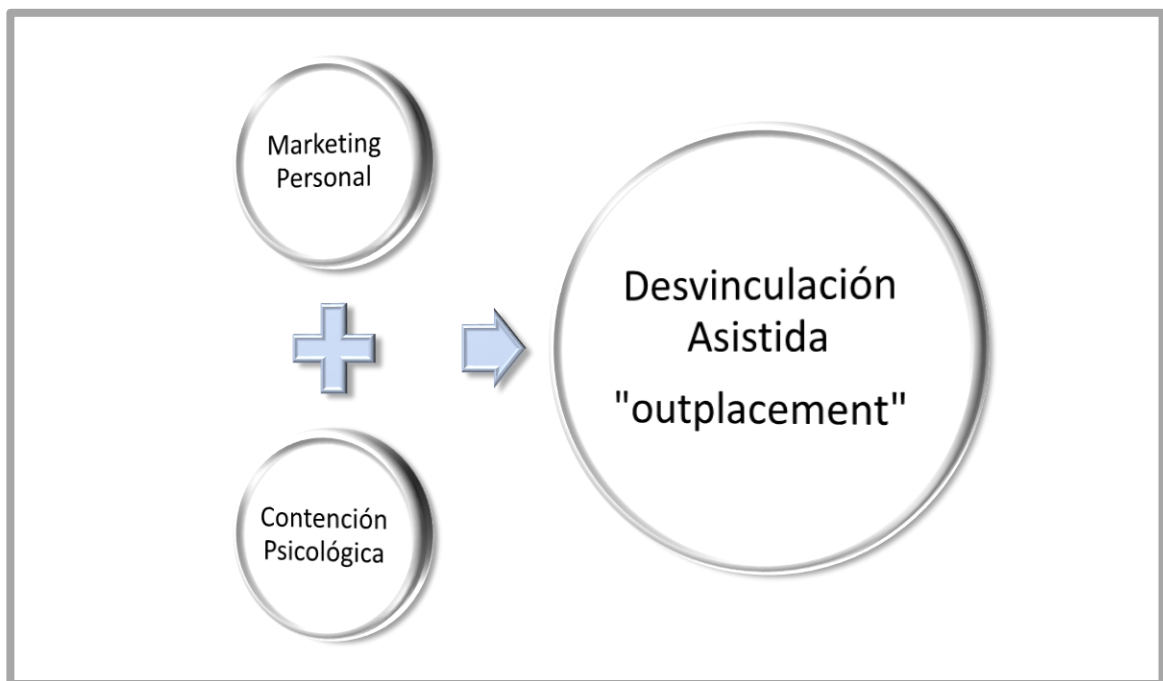
5.5.3.1.6 Salida del Talento Humano

La desvinculación laboral es un proceso casi tan complejo como la misma vinculación, representa un proceso adaptativo complejo para el empleado, independientemente si esta desvinculación se da por termino de contrato justificado o injustificada como por ejemplo culminación de la vida laboral del sujeto, es deber de la empresa acompañar este proceso de manera responsable. Ya que un despido no afecta solo el empleado sino a su entorno familiar alterando roles y calidad en la relaciones internas del núcleo, en vista de eso. Se generaron planes de outplacement o también llamados programas de desvinculación asistida o programada, estos (Fernandez, 2006) “tienen como objetivo aliviar el período de desempleo y generar cambios de actitud.

Un programa de desvinculación asistida, nunca puede garantizar la reubicación del personal involucrado. Si el programa es bueno a través de él se incrementará la empleabilidad del individuo. Sin embargo éste no sólo reduce el tiempo de búsqueda, sino que mejora la calidad de la oferta a la que se puede acceder en el mercado laboral”.

La desvinculación asistida es un programa que cuenta con dos componentes.

- Marketing personal: que pretende dar pautas al sujeto de cómo conseguir vincularse de nuevo al mundo la laboral ya sea de forma de empleado o empleador.
- Contención Psicológica: es un programa de sesiones psicológicas que ayuden al sujeto a construir formas más asertivas de ver su nueva realidad mientras soluciona su situación laboral.



5.5.3.1.7 Retención del Talento Humano

Son Todos aquellos programas Y/o estrategias que tienen como fin generar un lazo estrecho entre el empleado y la organización.

- Clima y cultura

Pumpin (1998) concebía la cultura con un grupo de normas valores e ideologías que son factores comunes y determinantes en la rutina empresarial y esta cultura condiciona la forma a la que se le da respuesta los imprevistos y conflictos de la organización, es de decir es como la personalidad de la empresa por esta razón es indispensable al momento de realizar una incorporación de personal a la empresa no solo mostrarle cual es su trabajo y cómo hacerlo sino a también enseñarle la cultura de la empresa, para así garantizar su buena adaptación, desempeño y la armonía del grupo de trabajo.

El clima estrechamente relacionado con la cultura, se puede definir como (Poole 1985) “un conjunto de de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización reflejada en la cultura” teniendo en cuenta esto podemos ejemplificar esta relación de la siguiente manera el clima es a la cultura como lo son la intensidad de los rasgos a la personalidad.

5.5.4 Motivación del talento humano

Para (Chiavenato 1998) “El ambiente interno existente entre los miembros de la organización (clima) está estrechamente ligado con la motivación de los mismos, por ello los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo con el clima en el que trabajan” provocando inhibición motivacional. Por el contrario cuando un empleado está motivado eso se evidencia en su relación con el grupo de trabajo y con la eficacia y eficiencia de sus labores.

Una explicación sencilla del ciclo de la motivación sería el siguiente:



Motivar es encontrar lo que la persona desea y colocarlo como una posible recompensa (incentivo). Es acá donde se presenta lo complejo, porque lo que motiva a una persona o lo que considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. La teoría de Vroom afirma que las personas están motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que sienten que les producirá recompensas. Sin embargo, en la motivación es más fácil hablar que hacer, ya que no hay dos personas que tengan las mismas necesidades.

- La personalidad del individuo: son aquellos rasgos permanentes en el tiempo que determinan la conducta del sujeto como lo pueden ser (necesidad de poder o responsabilidad).
- Deseos y necesidades: esta pueden ser de dos clases básicas o personales en ellas están necesidades básicas como el agua, casa, vestuario, alimento, salud

y educación. Y personales tales como computador, carro y vestuario pero de una marca específica estas son manifiestos de la personalidad

- Motivación Obtenida: la motivación depende la personalidad del individuo y de que tan prioritario sea para el salir de una situación adversa laboralmente hablando.

5.5.5 Políticas de compensación

(Sherman y Bohjander 1994) “La compensación de los empleados puede ser una herramienta efectiva en la mejora del desempeño, en la motivación y en la satisfacción, lo que a su vez contribuye a obtener mantener y retener la fuerza de trabajo productiva”. Por el contrario la ausencia de la misma afecta la productividad de la empresa y simultáneamente sus ganancias, una prueba de esto está sucediendo es el alto nivel de ausentismo, alta rotación y otras formas de protestas pasivas.

Alguna políticas de compensación son beneficios sociales, becas educativas, flexibilidad horaria, ascensos, programas de extensión a la familia y el más conocido el salario.

5.5.6 Salario y Salario Emocional

El Salario es para la mayoría de las personas, la compensación principal de su trabajo y tiene un elevado impacto en sus estilos de vida, status y reconocimiento a su labor, por ende su percepción es subjetiva.

5.5.7 Estrategia

Teniendo en cuenta la estrategia como un medio indispensable para el cumplimiento de las metas organizacionales, es importante definir de qué manera la gestión humana aporta o puede aportar al alcance de dichas metas.

5.5.8 Estrategia del Océano Azul

La única manera de vencer a la competencia es dejar de tratar de vencerla. Una aleccionante historia nos lo explica. En alguna oportunidad un par de vendedores de zapatos fueron enviados a una ciudad africana, para abrir nuevos mercados. El vendedor 1 envió a su jefe un mensaje de urgencia: “Malas noticias, no tenemos como competir, la gente no usa zapatos”. El vendedor 2 comunica: “Buenas noticias, no tenemos competencia, aquí nadie usa zapatos”. Los mensajes dicen lo mismo, no hay zapatos, no hay competencia. Cambia el enfoque de cada vendedor. El 1 considera disputar mercado en lo tradicional, lo existente (Océano rojo). El 2 busca conquistar nuevos mercados, inventar la competencia (Océano azul).

Los océanos azules se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas y que generan oportunidades de crecimiento sostenido. La competencia se torna irrelevante, pues las reglas del juego están por crearse con la necesidad de dejar a un lado la competencia destructiva si se quiere ser ganador ampliando los horizontes del mercado y generando valor a través de la innovación.

En el océano rojo se compete en el espacio existente, se reta a la competencia y se explota la demanda vigente. En el océano azul se crean nuevos espacios de

consumo haciendo que la competencia se torne irrelevante, se capta demanda nueva, centrándose en la idea global y no en los números.

CAPITULO 4. ANALISIS DE LA INFORMACION

6. RESEÑA BIOGRAFICA

A continuación de manera muy breve se dará a conocer el participante de la investigación fenomenológica:

El doctor Juan Diego Betancur Arias vive actualmente en la ciudad de Medellín, es PhD. en Psicología con orientación en neurociencia cognitiva aplicada de la Universidad Maimónides de Argentina, psicólogo egresado de la Universidad de San Buenaventura, con Diplomado en Gerencia Universitaria de la Fundación Universitaria María Cano.

Se ha desempeñado como docente en la Fundación Universitaria María Cano, Fundación Universitaria Luis Amigó, Universidad de San Buenaventura, Tecnológico de Antioquia. En la parte asistencial, trabaja como psicólogo de Neuroser S.A. En la actualidad es Par evaluador de la revista Psicología desde el Caribe, Miembro de la red Internacional de Psicometría.

Pertenece al grupo de investigación Neuropsicología y Conducta de la USB, Categoría A de Colciencias y pertenece al grupo SUMAR de la Fundación Universitaria María Cano.

En la actualidad participa en las siguientes investigaciones de la FUMC:

- Escritura del caso empresarial, empresa ARCLAD S.A sobre salario emocional y responsabilidad social.
- Escritura del Capítulo Metodologías Activas y Vanguardistas del Aprendizaje (ABP).

- Investigador principal: Validez ecológica en la exploración de patrones emocionales, funcionales y calidad de vida en la esclerosis múltiple. Tesis doctoral con el apoyo de la Universidad de San Buenaventura, Universidad del Norte y Corporación Universitaria del Caribe. Grupo Internacional de Investigación.

Algunas de sus publicaciones:

- Puerta IC, Betancur JD. Herrera JA. (2009). La simulación de disfunción neurocognitiva en el campo de la neuropsicología forense: aproximaciones teóricas. Revista Psicología desde el Caribe, N° 23, p.1-20.
- Betancur JD. ¿Qué son los test neuropsicológicos?, En Manual de Aplicación de Pruebas Neurocognitivas. Universidad de San Buenaventura.
- Betancur JD. (In press). Validez ecológica en la exploración de patrones emocionales, funcionales y calidad de vida en la esclerosis múltiple. Universidad de San Buenaventura.
- Betancur JD. Capacidad intelectual en pacientes con diagnóstico de esquizofrenia: Universidad de San Buenaventura.
- Betancur JD. Quintero LF. (2011). El coaching como tendencia vanguardista de los modelos gerenciales. ¿Un asunto de moda o filosofía administrativa? Revista Virtual Universitaria, Edición 1 Año 9, Octubre de 2011.
- Betancur JD, Puerta IC (2011) Estados emocionales en Pacientes con Esclerosis Múltiple.

7. ENTREVISTA

7.1 CATEGORIA 1: REFLEXIONES TEÓRICAS

7.1.1 Subcategoría: Reflexiones contextuales e históricas del termino

- ¿Dando partida a los avances y al desarrollo empresarial, el siglo XXI ha traído con sí la gestión humana y el programa de salario emocional como un factor de valor agregado para las organizaciones, de donde provienen estos modelos de administración?

“Los modelos de administración tienen que ver entonces con un desarrollo histórico, social y político en todas las esferas de los ecosistemas si nosotros revisamos el termino de administración en el siglo XVIII es un concepto completamente diferente al del siglo XXI donde el factor humano empieza a ser un factor preponderante en toda la gestión administrativa o en toda la construcción del tejido empresarial es por eso entonces que estos programas de salario emocional y la gestión humana o desde el talento humano ya se cambia incluso el termino vienen acompañados de un desarrollo holístico integrando diferentes factores que no se tenían en cuenta en la organización como la gestión del conocimiento, gestión por competencias, gestión del talento humano, que son necesarios y que dan mucho valor agregado y mucha competitividad a la compañía pues no solamente nos podemos ligar a modelos productivos o de gestión misma, sino que esta gestión debe estar amparada por talento humano, y nos tenemos que empezar a preocupar por el talento humano dado su bienestar, las características personales, los constructos personales, los esquemas, los productos ese tipo de interacciones a nivel psicológico y social tienen que presentarse hoy en las empresas como un factor elemental”

Descripción: El conjunto de estrategias administrativas conformado por las funciones de la teoría del océano azul y las construcciones teóricas sobre salario emocional son antiguas para otras ciudades y regiones del mundo; se pretende entonces, indagar sobre la apertura en la historia de dichas estrategias, y cómo llegan a Colombia.

- ¿Existe un lugar específico donde hallan nacido este tipo de programas, tomados en Colombia actualmente?

“Efectivamente ya Europa se preocupaba por el enfoque de contingencias en la administración que tenía que ver entonces con ese factor humano agregado a la organización o ese elemento humano desarrollado en la organización, nace también con las estrategias del océano azul es un modelo que lo ampara una de las consultoras del modelo de empresarismo de los Estados Unidos y también entonces con ellas interactúan diferentes elementos y con investigaciones de sociólogos, psicólogos y otros profesionales del área de las ciencias sociales que se preocupaban ya por el objeto de estudio de investigación dentro de la organización y además de eso tomaban el factor humano, entonces puede venirse con todo el desarrollo evolucionista de las teorías administrativas a partir del siglo anterior y ya hoy en la etapa de la postmodernidad”

Descripción: Como parte de la reflexión contextual que se realiza dentro de la investigación es necesario, mencionar aproximaciones espacio temporales de la temática, mencionando el principal lugar donde se ha creado el programa de salario emocional, según las construcciones teóricas que existen hasta el momento; resaltando en este punto al continente Europeo como el principal aplicador del programa o de las políticas alusivas al programa de Salario Emocional.

- ¿Cuándo y a partir de qué se inician las investigaciones sobre competitividad empresarial y los efectos de los programas de salario emocional como un factor clave en dicha competitividad?

“El concepto de competitividad y de salario emocional, realmente son conceptos emergentes en la administración desde la psicología incluso más el de competitividad, si hablamos de competitividad estamos hablando de competitividad interna y externa esos dos tipos de competitividad permiten a las compañías entrar a pensar en cómo van a realizar la competitividad interna más que la competitividad externa quiere decir entonces que si notamos que las partes que conforman la organización están comprometidas desde el accionar humano, es decir, tienen en cuenta los elementos humanos seguramente que va a ver una mayor competitividad para poderla exteriorizar a partir del producto pero ese producto como tal no es solo ese producto viene entonces consolidado a partir de la construcción, productividad, eficacia y a partir entonces de esos factores humanos que hicieron posible ese producto, por lo que será importante que la competitividad interna este muy bien equilibrada para poder mostrar la competitividad externa y básicamente eso es lo que quiere el salario emocional.

El salario emocional no es una remuneración de carácter emotivo, no es remuneración de carácter psicológico como muchas personas lo piensan es entonces permitir que el clima y la cultura organizacional tengan como elementos preponderantes los colaboradores de la compañía, ya hoy no se habla de empleados, de trabajadores, se habla de colaboradores en un modelo de nanoconexion, este es donde todos aportan algún elemento que será necesario a partir de su gestión, es decir, si un colaborador que hace parte de la planta puede incidir en cómo mejorar el proceso desde la planta seguramente que va a poder mencionarlo y esto hace entonces que el salario emocional empiece a retribuirle a partir de una de las categorías que son retos profesionales, que oportunidad tiene un colaborador de estar entonces

ascendiendo en una compañía que sus puntos de vista sean tenidos en cuenta para la construcción del tejido empresarial”

Descripción: En teoría, no existen aún afirmaciones absolutas sobre el tema de salario emocional, la construcción de dicho programa y la metodología, análisis, aplicación y verificación del mismo; por tanto se pretende indagar acerca de las principales investigaciones vinculadas al tema, el motivo de cuestionamiento y el resultado de los respectivos hallazgos.

7.1.2 Subcategoría: Autores

- ¿Cuáles son los autores representativos en las construcciones teóricas del programa de salario emocional?

“Uno de los exponentes principales de todo el salario emocional tiene que ver con una autora que se llama Claudia Gómez, ella escribe para cuadernos de administración. El salario emocional es un concepto emergente hasta ahora que hace parte más de las estrategias del océano azul, aunque se pueden rescatar algunos teóricos que ya son clásicos como Ronald, Lance que ya han hecho aproximaciones, pero creo que les falta agregar el componente contextual e histórico. La última investigación que realice acerca de salario emocional tuvo que ver precisamente con hacerle una mirada fenomenológica al concepto y creo que hasta la fecha la única investigación que existe en las referencias de Colombia es la mía.”

Descripción: Al profundizar la relación que existe en la articulación de los programas de salario emocional, con las estrategias del océano azul y las consecuencias competitivas que dichas herramientas aplicativas traerían con su ejecución, se encuentran diferentes posturas teóricas que refieren su información a una gran variedad de investigaciones, algunas más antiguas que otras; por

tanto se hace necesaria la especificación en el renombramiento de los autores que dirigen sus estudios exclusivamente a la investigación sobre los programas de salario emocional, como un solo factor individual de la administración organizacional.

- ¿Comparando el uso de la teoría de la pirámide de necesidades de Maslow, con el programa de salario emocional, llegamos al punto en que ambas aplicaciones van dirigidas al cubrimiento de las necesidades del colaborador; Cómo se complementan estas dos teorías aplicadas en una organización?

“Desde las compañías tipo Omega (organizaciones que generan principios, podría explicarse entonces como alfa -fin- y omega -principio-), las organizaciones con estas características señalan y ponen de manifiesto la importancia del ser humano en todos los procesos, si nos vamos a las estrategias del océano azul quiere decir entonces como podemos optimizar distintas estrategias a nivel del mercado para ser más competitivos, es decir, yo puedo tener un circo pero no me voy a limitar a los leones, ni al juego de pirámides o los malabares, sino que le voy a agregar otro componente que sea completamente distinto para que yo pueda tener una competencia externa exitosa y de esta manera entrar a producir una competencia interna que luego me permita la satisfacción del colaborador en todo el desarrollo o en toda la autorrealización plena como ser humano.

Si empezamos a notar estas estrategias del océano azul con la pirámide de necesidades de Maslow es la oportunidad que se le da al sujeto pensante, al sujeto sintiente de poder aproximarse a una autorrealización plena, es decir, como está incidiendo en las compañías y que ese factor también haga parte de la competitividad interna de la organización, quiere decir una compañía pudiese ser admirable, comparable o digna de querer trabajar en ella

simplemente por tener un buen departamento de gestión del talento humano y de esta manera tener programas de salario emocional que ayuden a la autorrealización, a la autoconformación y también entonces al pleno desarrollo de la personalidad al interior de la organización como un sujeto de sistemas y subsistemas, en tal caso las estrategias del océano azul también van acompañadas con el programa de salario emocional desde la misma estrategia administrativa pues hoy desde los enfoques gerenciales uno podría mencionar que son más tenidos en cuenta aquellos que contemplan el ser humano como el factor primordial, hoy desarrollamos competitividad, hoy somos productivos, pero también desarrollamos seres humanos al interior de la organización”

Descripción: Al profundizar la relación que existe en la articulación de los programas de salario emocional, con las estrategias del océano azul y las consecuencias competitivas que dichas herramientas aplicativas traerían con su ejecución, se encuentran diferentes posturas teóricas que refieren su información a una gran variedad de investigaciones, algunas más antiguas que otras; por tanto se hace necesaria la especificación en el renombramiento de los autores que dirigen sus estudios exclusivamente a la investigación sobre los programas de salario emocional, como un solo factor individual de la administración organizacional.

7.2 CATEGORÍA 2: METODOLOGÍA Y PRAXIS

7.2.1 Subcategoría: Construcción de programas de salario emocional

- ¿Teniendo en cuenta alguna postura teórica de su preferencia, qué elementos se tendrían para la construcción de un programa de salario emocional?

“Efectivamente la investigación que realice con la empresa ARCLAD S.A. una de las empresas de autoadhesivos más reconocida a nivel de Latinoamérica me enseñó una cosa, más allá de describir un programa de salario emocional desde los retos profesionales, desde las oportunidades de realización, desde los planes de vivienda, desde la interacción con sus superiores o colegas, acatando todas las recomendaciones y pensamientos que pueden surgir de la praxis como tal, mencione una cosa y fue lo siguiente: yo puedo describir el termino de salario emocional como la seguridad psicológica que requiere el ser humano para estar en completo equilibrio”

Descripción: Se pretende indagar a profundidad más allá del título y del objetivo del programa de salario emocional, por un acercamiento hacia la construcción y composición del mismo, para un detallado análisis sobre la temática.

- ¿Cuáles son las ventajas competitivas de tener un programa de salario emocional en una organización?

“La posibilidad de intercambiar relaciones con entes internacionales, la posibilidad de tener un programa de responsabilidad social empresarial bien estructurado, la posibilidad de tener entonces un programa de talento humano bien liderado y por personas extremadamente competentes, lo más significativo que se podría realizar es una gestión por competencias, gestión del conocimiento y por supuesto una gestión de la tecnología, por lo que hoy entonces caminamos a partir de una sociedad actual de conocimiento, creo que se van a poder gestionar muchas potencialidades que tenga el ser humano porque es la oportunidad que se le da de que cree contextos sobre las mismas creaciones administrativas”

Descripción: Cuando se formula el título y la propuesta de investigación se apunta directamente a la cuestión que ha generado la evolución del mundo

empresarial y es el tema de la competitividad, enfocándola en este caso en los programas de salario emocional; por tanto se hace indispensable el reconocimiento de los requisitos, las características y las consecuencias que éste programa aporta a dicha competitividad.

- *¿Cómo deben articularse las estrategias del océano azul y la competitividad empresarial en la construcción de un programa de salario emocional?*

“En uno de mis escritos yo pongo como referente al Circo del Sol por ser una de las organizaciones que aplica las estrategias del océano azul muy bien estructuradas, creo que es una de las empresas con mayor perfección a nivel de sincronismo y quiere decir entonces que todo el personal de allí ya está comprometido con la misión y la visión del Circo del Sol, están sincronizados con la necesidad que ellos ponen como primordial, entonces aparece la disciplina, la constancia, la perseverancia, la planificación estratégica el mismo direccionamiento son características de un buen programa de salario emocional. Yo creo que una de las estrategias importantes para articular desde la estrategia del océano azul el programa de salario emocional es la competitividad interna, como un elemento que da resultado en la competitividad externa, es decir, en la medida en que yo tenga mi organización bien calibrada desde todos los componentes que hemos mencionado, que es la posibilidad de que el ser humano actúe e interactúe con los distintos entes de la administración sin generar jerarquías que impidan el libre desarrollo creativo de los elementos personales es eso es poder tener todos los entes armonizados a partir del factor humano”

Descripción: Las estrategias del océano azul son reconocidas como pioneras en la actualización de programas y métodos de funcionamiento administrativo actuales que han innovado en la globalización, de ahí las principales características que diferencian a las organizaciones que marchan de acuerdo

a estas estrategias y las que no, resaltando la mencionada línea de competitividad; un sistema a partir del cual parte el primer paso hacia la construcción de los programas de salario emocional, pues de ésta articulación se podría decir que nace la propuesta .

7.2.2 Subcategoría: Estrategias competitivas desde el programa de salario emocional

- ¿Teniendo en cuenta los programas de salario emocional, qué tipo de estrategias considera efectivas para desarrollar la competitividad empresarial interna o externa?

“Tiene que ver entonces en cómo saberlo vender, como mostrarle al empresario actual, al empresario del siglo XXI que es una oportunidad para que el construya su compañía a partir de elementos competitivos y a partir de elementos humanos, aunque en ocasiones se hace complejo el hecho de que un programa como este, de entrada nos esté diciendo que es emocional y que la gente no le va a interesar comprar un programa de salario emocional dado que creen que no hay remuneración o que no hay fondos económicos que estén respaldando el programa. Es un programa que cuesta, que le vale a la organización por que la tasa de retorno va a estar dada por qué tan competitivos a nivel interno nos volvemos pero eso después como se convierte en la competitividad externa y hace que tengamos una posición bien interesante en el mercado incluso internacionales, entonces es mostrarle que ya las tendencias administrativas no van por la productividad netamente, van por aquellas contingencias que nacen del exterior y que hay que articularlas a la compañía como un factor clave en el plus o en el trac organizacional.”

Descripción: Las estrategias del océano azul son reconocidas como pioneras en la actualización de programas y métodos de funcionamiento administrativo

actuales que han innovado en la globalización, de ahí las principales características que diferencian a las organizaciones que marchan de acuerdo a estas estrategias y las que no, resaltando la mencionada línea de competitividad; un sistema a partir del cual parte el primer paso hacia la construcción de los programas de salario emocional, pues de ésta articulación se podría decir que nace la propuesta .

- ¿Cómo estructurar un programa de salario emocional, de acuerdo a las necesidades que requiera una compañía?

“ El programa de salario emocional se tendría que estructurar a partir de las necesidades del colaboradores la principal característica, más allá de las necesidades que tenga la compañía es que tipo de colaboradores tenemos en nuestra organización para conocer cómo vamos a entrar a impactar al menos en el desarrollo del programa que obviamente debe estar articulado a las características contextuales, institucionales, ambientales y ecológicas de la organización, yo no puedo ir a plantear un programa de salario emocional de la misma manera como lo planteo en una empresa de servicios o a una empresa de educación, porque si bien tienen servicios van a ser completamente diferentes. Son las necesidades del colaborador las que muestran entonces estas tendencias en la construcción, es como se aproximan a la compañía, como se sienten desde el clima organizacional, como pueden notar la cultura organizacional, la filosofía corporativa, como notan sus proyectos de vida articulados a los planes de evolución que tenga la compañía, yo pienso que más allá de que existan empresas, también existen personas que pueden estar en las compañías por eso hablamos hoy de un perfil, de competencias específicas que hacen que el profesional pueda actuar en contexto.”

Descripción: Cuando se habla de salario emocional, se hace referencias a la propuesta de ofrecer bienestar al colaborador, un proceso para el cual es fundamental el reconocimiento de las necesidades del mismo; teniendo en cuenta además las necesidades de la compañía para la cual éste aporta y que ambos tipos de necesidades varían según las políticas, la cultura y el clima de la organización.

7.2.3 Subcategoría: Evidencia de gestión

- ¿Conoce usted una prueba de medición estandarizada que permita visualizar la necesidad sentida de un programa de salario emocional?

“Muy interesante pregunta, porque es en lo que estamos trabajando ahorita; estamos trabajando en un modelo factorial para una prueba de incidencia del salario emocional, les estaré contando cómo va la investigación y espero que en algún momento la puedan utilizar.”

Descripción: En las investigaciones encontradas en la actualidad, sobre el programa de salario emocional y su aplicación en Colombia, se habla sobre metodología, aplicación y resultados, pero sin mencionar aún una prueba especializada que realice dichas tareas de medición de necesidades, efectividad y resultados; por lo cual nace la necesidad de indagar sobre su existencia y/o construcción.

- ¿Qué protocolo utiliza una organización para determinar el líder apropiado para direccionar un programa de salario emocional y a partir de su experiencia qué tipo líder sería este?

“Un líder ontológico, completamente humano un líder que note como el ser humano siente seguridad psicológica a partir de su realización plena en sus actividades corporativas o al interior de la organización es por ello entonces que

yo no puedo concebir un líder burócrata o un líder autoritario en este direccionamiento cuando no concibe al ser humano como el elemento primordial en cualquiera de los desarrollos de las sociedades”

Descripción: Se pretende profundizar hacia el campo de aplicación del programa de salario emocional, indagando el aspecto de la persona indicada para dicha aplicación, puesto que un sistema tan complejo como éste requiere de un perfil característico para su manipulación.

- ¿Cómo una compañía denota la apropiación e incidencia de los programas de salario emocional?

“Empieza a notarse cuando la gestión por competencias, la gestión del conocimiento y la gestión de la tecnología se articulan y empiezan a generar unos plus (desarrollos) muy interesantes en la organización, cuando la gestión del conocimiento empieza a ser parte de la organización, es decir, que todas las personas que para allí colaboran plasman sus ideas, tienen una incidencia positiva en la gerencia, tienen planes de mejoramiento, tienen desarrollos aproximados a las necesidades contextuales del momento independiente de cual sea la razón económica que los mueva, creo que allí donde el ser humano se empieza a sentir tenido en cuenta al interior de la compañía, entonces allí es donde podríamos decir que se da la incidencia del programa de salario emocional, lo mismo pasaría con la gestión por competencia, cuando el colaborador de la misma compañía ha podido ascender en las distintas esferas empresariales y ya hoy ocupa un puesto de gerente cuando anteriormente era el que hacía los oficios varios y se le dio esa oportunidad, de que a partir de sus conocimientos desarrollara competencias, lo que quiere decir que puede actuar en contexto; lo mismo pasaría con la gestión de la tecnología, tiene que expandirse en la compañía como un elemento contingencial en el direccionamiento estratégico, es decir, que pasa si las plantas de hoy no son

interactivas, si las compañías o tienen una articulación de la tecnología a todo nivel desde sus sedes, desde su infraestructura, desde su modelo productivo, en tal caso estarían retrasadas en el tiempo y eso básicamente es lo que tiene en cuenta el programa de salario emocional para que pueda empezar ser casi que un elemento indispensable y significativo a la hora de planear una compañía y o a la hora de gestionar este tipo de cambios que tienen que ver casi que con explosiones vertiginosas en el mundo de la administración”

Descripción: A partir del cuestionamiento sobre la existencia de una herramienta para la medición de necesidades, efectividad y resultados en la aplicación del programa de salario emocional, para una organización, se pretende dejar claridad sobre otro tipo de actividades, estrategias o métodos de medición que reemplacen dicha herramienta en caso de no existir aún; pues de igual manera es fundamental el procedimiento detallado de estos aspectos, al tener en cuenta la posibilidad de articular un programa de salario emocional al funcionamiento administrativo de cualquier organización.

7.3 CATEGORÍA 3 APROXIMACIONES EXPERIENCIALES

7.3.1 Subcategoría: Aplicación y Resultados de los programas de salario emocional

- ¿Teniendo en cuenta su dominio sobre el tema de salario emocional; que otro programa aplicaría usted como herramienta para generar competitividad interna y externa a nivel empresarial?

“Indudablemente el programa de salario emocional, soy una persona que defiende esta postura e incluiría las estrategias organizacionales a las estrategias del océano azul, indispensable ello para generar características de competitividad además que entrenaría a todo el personal administrativo,

gerencia en que pensarán en el ser humano como un factor preponderante incluso tan preponderante que permitiría la competitividad externa que es lo que hoy buscan las empresas, y una competitividad externa a partir de este elemento interno bien estructurado y fundamentado, no aplicaría más nada”

Descripción: Frente a la experiencia investigativa y aplicada del entrevistado sobre la temática, se pretende proponer la posibilidad en que la articulación y el trabajo conjunto entre temas de una misma área sea considerada como una estrategia positiva para el aumento de los beneficios competitivos de una organización; por tanto se indaga acerca de nuevas metodologías de las cuales no se haya hablado hasta el momento y que puedan ser mencionada y rescatadas como efectivas en dichos procesos administrativos que se enfocan en el bienestar laboral.

- ¿En su concepto, cuánto tiempo tarda denotar los resultados de un programa de salario emocional?

“Creo que los resultados deberán ser puntuales si el programa es oportuno, quiere decir entonces que, si el programa de salario emocional empieza a desarrollarse en una compañía no se desarrolla de forma aislada tiene que agregar otros componentes como la gestión del talento humano y direccionamiento estratégico de la organización, creo que aparecen momentos coyunturales donde las personas pueden tener dificultades para adaptarse un periodo de dos años prácticamente, donde el cambio en la organización va a traer algunos sin sabores posiblemente algunos desacuerdos, una dificultad desde el orden cognitivo emocional y logístico para poder asimilar esos cambios, estaríamos hablando de más o menos cinco años para que la organización inicie o muestre unos resultados bien significativos al respecto, una de las características del programa de salario emocional son los planes de vivienda incluso en las organizaciones tendrían que ampliar sus arcas para

poder ir recolectando un presupuesto idóneo para responder al programa de salario emocional, que este presupuesto está dado por los mismos colaboradores de la compañía cuando hacen las tasas de retorno una vez inicien con unas características de productividad completamente diferente.

Es darle tiempo al colaborador en primera instancia y luego tiempo a la organización para que empiece a tener un arca mucho más robusta en el presupuesto del programa de salario emocional”

Descripción: La verdadera prueba sobre el funcionamiento eficaz de un programa de salario emocional, aplicado dentro de las políticas administrativas de una organización; será únicamente evidenciada a partir de los resultados expuestos en un plazo determinado de tiempo.

- Para finalizar, ¿qué piensa acerca del desarrollo evolutivo que se ha venido presentando en las organizaciones actuales?

“Mi punto de vista con respecto a ese desarrollo evolutivo es por un lado las compañías ya han iniciado al menos una toma de conciencia a estas tendencias de la administración, a las que están basadas en el desarrollo humano como un factor primordial, no obstante considero que las compañías siguen siendo muy irresponsables en esta toma de sentires dado que siguen faltando elementos desde la gestión administrativa, desde la gestión por competencias, desde la gestión de la tecnología y desde la gestión del conocimiento para ser tomadas en cuenta como un elemento inseparable de la gerencia en primera medida y del desarrollo organizacional teniendo en cuenta aquí los colaboradores como un ser humano, no como una gestión, un talento, un recurso, sino más bien como esa persona capaz de crear de manera muy oportuna y de incidir muy preponderantemente en los cambios que trae el mismo entorno que en principio van a estar dados por el mismo ambiente pero

luego se revierten a la organización y hay que estar preparado para ello es decir un modelo más practico pero no practico capitalista sino practico humano.”

Descripción: Finalmente Se pretende dar cierre a la entrevista con una visión de la perspectiva personal del entrevistado a partir de su experiencia, frente al tema general de la evolución empresarial, como un aporte al concepto de la globalización.

CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8. CONCLUSIONES

- Históricamente el mundo empresarial transita constantemente por el avanzar de los años, en búsqueda de la globalización y el crecimiento; actualmente que se encuentra en este proceso, se ha detectado la exigente necesidad del ser humano y su aporte a las organizaciones, considerado como un sistema de productividad esencial.
- Siendo el ser humano una herramienta fundamental para el funcionamiento de las organizaciones actuales, se le estructura un grupo igual o más importante que los demás grupos de funcionamiento para las organizaciones, especializado en el control de técnicas dirigidas hacia el desempeño del colaborador, llamado Talento Humano.
- Para las empresas que poseen una estructura de talento humano dentro de sus políticas de articulación laborales, es una tarea indispensable el implementar estrategias llamativas de captación, para conseguir la permanencia de sus empleados dentro de la organización.
- Es importante resaltar la necesidad de las organizaciones actuales, interesadas en la permanencia de sus colaboradores; por la creación de una propuesta que evidencie el cubrimiento frente al bienestar laboral que éstas ofrecen al colaborador.
- Finalmente a partir de todo lo anterior se da una respuesta a la pregunta de investigación, mencionando como herramienta fundamental los programas de salario emocional dentro de las compañías actuales que funcionan bajo las estrategias del océano azul, generando una fidelización por parte de los colaboradores frente a su aporte en las mismas, convirtiéndolos en pieza

esencial del equilibrio y el éxito de la empresa y con esto atrayendo la productividad suficiente para el incremento de la competitividad.

9. RECOMENDACIONES

- La implementación de mecanismos que estimulen el personal de una empresa a permanecer volitivamente vinculados a un cuerpo empresarial es importante para la estabilidad emocional del personal y para una proyección de solidez corporativa, factores que se van a ver reflejados en un crecimiento económico importante
- Es importante la materialización de un estamento de talento humano, encargado de administrar la implementación de estos mecanismos porque garantiza la permanencia del programa dentro de la empresa.
- -A pesar de que los resultados de estos mecanismos se evidencian lenta y paulatinamente, una vez consolidada esta estructura se encuentra el equilibrio y el éxito de la empresa y con esto, la productividad suficiente para el incremento de la competitividad.

CAPITULO 6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS Y ANEXOS

10. BIBLIOGRAFÍA Y CIBERGRAFIA

- Abad, R. (2005). *www.navactiva.com*. Recuperado el 6 de abril de 2013, de <http://www.navactiva.com/web/es/arrhh/doc/articulos/2005/06/50661.php?pag=2>
- Bain, J. (1968). *Industrial Organization*. Nueva York, Estados Unidos.
- Barley, S., & Kunda, y. G. (1995). estructura y diseno vs lealtad sentimiento. *Revista tecnología administrativa*, 9.
- BetancurJuan. (2012). salario emocional y satisfacción laboral, estudio de caso empresarial: arclad s.a.
- Cañon, M. T. (2009). *www.tesis.uchile.cl*. Recuperado el 3 de abril de 2013, de http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco_m/pdfAmont/cs-rocco_m.pdf
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos PARTE I: Breve historia de la ARH*. Mexico: Mac Graw Hil.
- Fernandez., Z. (1993). *La Organización Interna como Ventaja Competitiva para la Empresa*. España: Papeles de Economía Española.
- Gallego, M. (s.f.). *www.Desarrolloempresarial.com*. Recuperado el 22 de marzo de 2013, de Desarrolloempresarial.com/empresarismo/gestiontalentohumano/diseñodecargos.
- Garcia, F., & Ruiz, A. (14 de Diciembre de 2004). *Universidad de las Americas*. Recuperado el 18 de mayo de 2013, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/garcia_m_f/capitulo4.pdf

- Lagos, M. P. (2008 de noviembre de 2008). *La segunda: Blog redaccion*. Recuperado el 3 de abril de 2013, de <http://blogs.lasegunda.com/redaccion/2008/11/05/el-salario-emocional.asp>
- Larrea, A. P. (2007). *www.paulovi.edu.pe*. Recuperado el 21 de mayo de 2013, de <http://www.paulovi.edu.pe/aulavirtual/estu>
- Mason, E. (1957). *Economic Concentration and the Monopoly Problem*. Massachussets.
- Nava, P. B. (2005). *Investigación cualitativa*. Mexico.
- Pérez Serrano, G. (1994). *La Investigación Cualitativa: retos e interrogantes*. Madrid: La Muralla.
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Barcelona: Plaza & Janes.
- Puyal, F. G. (2006). El salario emocional. *Riesgos laborales no 33* .
- SENA. (s.f.). Administración de recursos humanos, filosofía de los RRHH. Medellin, Colombia.
- Sherer, F. (1980). *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Chicago: Rand McNally.

11. ANEXOS

11.1 CARTA DE PRESENTACION

11.2 CONSENTIMIENTO INFORMADO