

INDICE

AGRADECIMIENTOS	4
RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	6
<i>Motivación</i>	9
<i>Objetivo de la investigación</i>	9
<i>Metodología</i>	9
<i>-Diseño y técnica de recolección</i>	10
<i>-Estudio de caso</i>	10
<i>-Plan analítico y de procedimiento</i>	11
<i>-Resultados</i>	12
CAPÍTULO I PARADIGMA TEÓRICO	
1.1 <i>Revisión sistematizada de la literatura</i>	14
1.2 <i>Una aproximación a la evolución de la Economía Conductual y aspectos generales de la Economía del Bienestar Subjetivo</i>	15
CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL	
2.1 <i>Economía Conductual</i>	20
2.2 <i>Economía del Bienestar Subjetivo</i>	20
2.3 <i>¿Y dónde queda el “Homus Economicus”?</i>	21
2.4 <i>Cuadro de conceptos</i>	22
CAPÍTULO III PROPUESTAS Y APLICACIONES	
3.1 <i>Pirámide BE “La escala para la recuperación económica sostenible”</i>	27
3.2 <i>Aplicaciones en el ámbito público</i>	29
3.3 <i>Aplicaciones en el ámbito privado</i>	39

INDICE

CAPÍTULO IV CASO DE ESTUDIO

4.1 Aspectos Generales	48
4.1.1 <i>Objetivo</i>	48
4.1.2 <i>Justificación</i>	48
4.1.3 <i>Selección del caso de estudio</i>	49
4.1.4 <i>Estructura operativa</i>	49
4.1.5 <i>Alcance y limitaciones</i>	49
4.2 Propuesta de intervención	50
4.2.1 <i>Objetivo</i>	50
4.2.2 <i>Propuesta de trabajo</i>	50
4.2.3 <i>Proceso metodológico</i>	50
4.2.4 <i>Cronograma de Intervención</i>	52
4.2.5 <i>Técnicas de recolección</i>	52
4.3 Resultados del diagnóstico	
4.3.1 <i>Caracterización del equipo</i>	54
4.3.2 <i>Sentido de pertenencia</i>	55
4.3.3 <i>Desarrollo y crecimiento profesional</i>	56
4.3.4 <i>Comunicación</i>	58
4.3.5 <i>Ambiente de trabajo</i>	60
4.3.6 <i>Reconocimiento y flexibilidad laboral</i>	62
4.3.7 <i>Motivaciones y aspiraciones</i>	64
4.4 <i>Resumen ejecutivo</i>	66

CONCLUSIONES	69
---------------------	-----------

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
-----------------------------------	-----------

ANEXO	75
--------------	-----------

Agradecimientos

A la vida, por esta oportunidad de oro que me enseñó a enfrentar los retos que vienen incluidos y que no traen instrucciones.

A mi familia, por siempre estar amándome, respetando y apoyando mis decisiones. De manera muy especial a mis padres y abuelos. Los amaré hasta el final de los tiempos.

A mis amigos, que me guiaron, pero sobre todo, me animaron a cristalizar mi sueño desde que empezó a formarse en mi cabeza.

A mis gurús, por ser mis críticos más sinceros y mis mayores fortalezas, de quienes llevo siempre una parte en mí.

A mis seres mágicos, esos que descubrí por azares del destino y se volvieron parte importante de mi vida, esos que hicieron que 9,268 km de distancia se sintieran más leves.

A mis profesores, sin su aliento, apoyo, paciencia y guía, no hubiera sido posible lograrlo. Especialmente a mi tutor, Francisco Gómez. ¡Qué manera de entregarse a sus alumnos!

Gracias Paco.

A mi intuición, por creer en mí, por seguir lo que pienso y siento y por aferrarme a mis sueños.

Resumen

La recuperación económica de América Latina tras la pandemia de la COVID-19, no podrá entenderse como vuelta al punto de inicio. Esta crisis ha puesto de manifiesto las limitaciones estructurales del actual sistema mundial. Se tiene pues, una oportunidad para repensar los objetivos y poder replantear un nuevo modelo de desarrollo, sin pretender eliminar el actual, más bien complementarlo con elementos que garanticen un desarrollo sostenible.

Este trabajo realiza una aproximación de carácter teórico práctico de iniciativas y prácticas complementarias al actual modelo, basadas en la utilización de herramientas de la Economía Conductual y del Bienestar Subjetivo, analizando las aportaciones de distintos autores en la materia y planteando propuestas de aplicación práctica desde el ámbito público y privado, proponiendo a través de un manual el diseño, aplicación y medición de las estrategias propuestas.

Se utilizó el caso de estudio como técnica de investigación, seleccionando una empresa mexicana "**Universal Paint**" dedicada a la comercialización y servicio de pintura automotriz, industrial y arquitectónica, a la que se le aplicó una intervención de consultoría, abordando la importancia de salario emocional como un factor determinante para el bienestar laboral y la recuperación económica de las empresas.

Palabras clave: Economía conductual, bienestar subjetivo, modelo de desarrollo, prácticas complementarias, recuperación económica, COVID-19.

Abstract

The economic recovery of Latin America after the COVID-19 pandemic cannot be understood as a return to the starting point. This crisis has exposed the structural limitations of the current world system. There is therefore an opportunity to rethink the objectives and to be able to rethink a new development model, without trying to eliminate the current one, rather to complement it with elements that guarantee sustainable development.

This work carries out a practical theoretical approach of initiatives and complementary practices to the current model, based on the use of tools of Behavioral Economy and Subjective Well-being, analyzing the contributions of different authors on the subject and proposing practical application proposals from the field public and private, proposing through a manual the design, application and measurement of the proposed strategies.

The case study was used as a research technique, selecting a Mexican company "**Universal Paint**" dedicated to the commercialization and service of automotive, industrial and architectural paint, to which a consulting intervention was applied, addressing the importance of emotional salary as a determining factor for labor well-being and the economic recovery of companies.

Keywords

Behavioral economics, subjective well-being, development model, complementary practices, economic recovery, COVID-19.

Introducción

América Latina crecía a paso lento desde antes de la llegada de la pandemia COVID-19 a la región, hacia fines de marzo del 2020. La llegada del coronavirus provocó un retroceso de diez años, es decir, tendremos el mismo nivel de Producto Interno Bruto (PIB) per cápita que, en 2010, según cálculo de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). A más de un año del inicio de la pandemia, las esperanzas de un regreso completo a la normalidad están puestas en las vacunas las cuáles ya se encuentran en aplicación, sin embargo, puede tomar tiempo; que se distribuya, que se produzcan en cantidades suficientemente grandes, que estén disponibles a nivel local en los países en desarrollo y que la población las considere suficientemente seguras. Los desafíos siguen siendo numerosos adicionando el hecho irrefutable de las desventajas en materia de políticas eficientes fiscales y monetarias en América Latina.

Las economías de la región también se caracterizan por mayores niveles de informalidad, lo que hace que sea mucho más difícil llegar hasta empresas y hogares por medio de mecanismos como el aplazamiento del pago de impuestos y las subvenciones salariales. Con recursos limitados e instrumentos condicionados, un diseño adecuado a la respuesta política adquiere una relevancia crucial. Un promedio de 56% de los trabajadores estaban en el sector informal de la economía antes del coronavirus, y estimaciones recientes predicen que esta cifra subirá a un 62% debido a los efectos de la pandemia. Sin embargo, hay países que ya enfrentaban niveles de informalidad mucho más altos desde antes de la crisis, como es el caso de **Honduras** (84%), **Nicaragua** (77%), **Guatemala** (76%) y **Bolivia** (71%), según el Banco Interamericano de Desarrollo (Bentata y Ripani 2020).

Las economías más informales se caracterizan por altos niveles de pobreza, con un crecimiento económico poco dinámico cuyos beneficios se concentran en unos pocos. Asimismo, la informalidad limita la capacidad de ajuste ante choques como el provocado por la COVID-19. Los sistemas de protección y de seguridad social vigentes muestran baja cobertura en estos países, lo que limita su capacidad para proteger a todas las personas de los efectos negativos de la crisis actual. Al mismo tiempo, se observa que los programas especiales de apoyo por la emergencia no pueden reemplazar los ingresos potencialmente perdidos de una gran parte de la fuerza laboral informal. Adicionalmente, la situación fiscal de muchos de estos países al final de 2019 ya era complicada, lo que provoca bajo margen de maniobra para proteger y reactivar el empleo.

En cuanto a los niveles de desigualdad, América Latina sólo está por debajo del África Subsahariana, y está empeorando como resultado de la pandemia de la COVID-19. Debido a los efectos a largo plazo que se prevé tendrá esta pandemia, es probable que la desigualdad siga empeorando durante muchos años si no se adoptan las políticas adecuadas. Según estimaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) en su informe 'El desafío social en tiempos de la COVID-19', la crisis generada por el coronavirus arrastrará hacia la pobreza a más de 28 millones de personas, lo que representa 4 puntos porcentuales más frente a 2019. En total, casi 215 millones de personas quedarían en situación de pobreza en 2020 en Latinoamérica; es decir, cerca del 35% de la población, de las cuales, 83 millones estarían en condición de pobreza extrema.

De acuerdo con el organismo de Naciones Unidas, los países que se verían más afectados por el aumento de la pobreza serían las tres principales economías de la región: Brasil, México y Argentina, en donde la pandemia tendrá efectos negativos mucho más fuertes en la actividad económica y el empleo, y por consiguiente, en la pérdida de ingresos

Considerando estos desafíos en los países de América Latina y el Caribe, es sumamente complejo adaptar medidas macroeconómicas, siendo estas necesarias para minimizar los impactos, la realidad es que no estuvieron disponibles al nivel requerido.

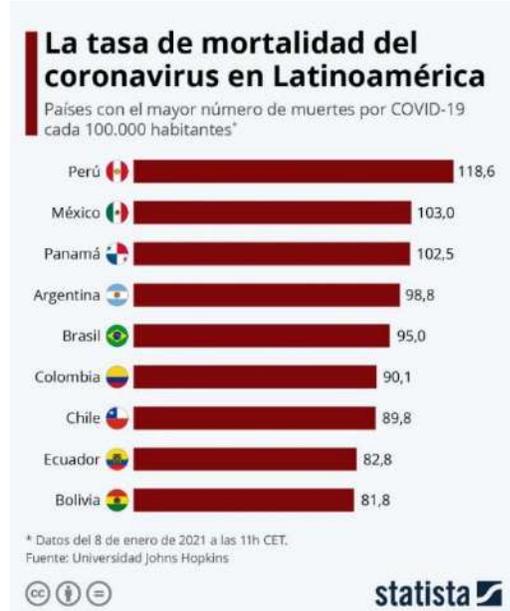
Ante este escenario especialmente complicado, es momento de hacer un viraje a medidas alternativas y complementarias. En la búsqueda de acciones que incentiven la recuperación económica de los países de América Latina y el Caribe, tomando en cuenta las limitaciones anteriormente mencionadas, encontramos en la Economía del Comportamiento y del Bienestar Subjetivo una posibilidad de contribuir a través de “pequeños empujones” a la toma de decisiones de los individuos y los diferentes agentes económicos, así como el planteamiento de modelos simples e intervenciones prácticas y de bajo costo desde al ámbito público y privado.

Encauzar a la actividad productiva hacia un ecosistema basado en el bienestar laboral será clave para la recuperación económica sostenible, y un elemento importante son las iniciativas **de salario emocional**; concepto asociado 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.

Las crisis están ocurriendo cada vez en ciclos más cortos, por lo que se tendrán que generar modelos resilientes de recuperación, recurriendo a todas las herramientas disponibles. El gobierno, las políticas públicas, monetarias y fiscales, no serán suficientes y menos en una economía cada vez más limitada. Se requiere un modelo económico alternativo, coherente, práctico y completo. La cooperación será piedra angular debido a su papel clave como catalizador en la definición de respuestas puntuales, multisectoriales y dirigidas.

Con el objetivo de poner en contexto la situación de América Latina, analizaremos un par de gráficas en las cuales podemos hacer una apreciación sobre el recurso fiscal asignado por los países de América Latina para atender la crisis sanitaria, en primera instancia podemos analizar el caso de Perú, siendo el país que ha realizado una mayor inversión fiscal en América Latina , 9% de su PIB, datos a mayo del 2020; sigue siendo el país que lidera la tasa de mortalidad en Latinoamérica, lo que nos indica que las medidas aplicadas no han sido del todo efectivas, por lo que a la hora de diseñar dichas intervenciones públicas, sería de gran utilidad incorporar los conocimientos de las ciencias conductuales, introduciendo a la ecuación el comportamiento de los individuos para lograr predecir sesgos conductuales y lograr una mayor eficacia en la aplicación de políticas públicas.

Gráfico 1.1 Muertes en América Latina por COVID



El nuevo tipo de coronavirus SARS-CoV-2 ha afectado de manera desigual a los países de América Latina. Más allá del número de infecciones de COVID-19, dato según el cual Brasil es la nación más perjudicada en la región con casi ocho millones de casos confirmados, Perú cuenta con la mayor cantidad de casos fatales sobre el total de población.

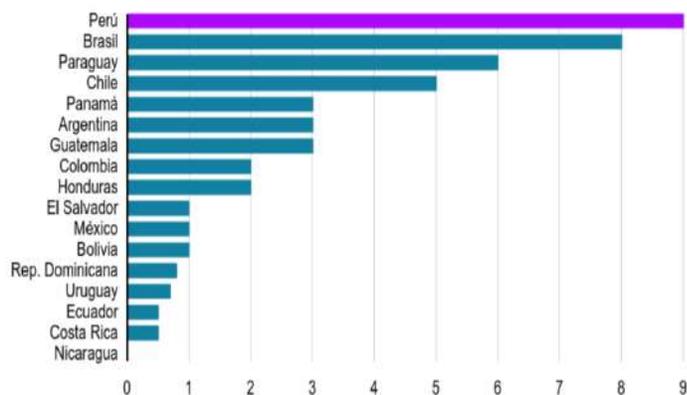
De acuerdo con la base de datos de la Universidad Johns Hopkins, alrededor de 119 personas por cada 100.000 habitantes han perdido la vida a causa de COVID-19 en Perú, cuya población asciende a unos 33 millones. Mientras tanto, en México, donde residen casi 130 millones de personas, los registros oficiales reflejan una tasa de mortalidad de 103 casos por cada 100.000 habitantes. El país azteca también cuenta con la segunda mayor tasa de letalidad del coronavirus cuando esta se mide por el número de casos fatales sobre el total de infecciones confirmadas, con un 8,8%, solo superado a nivel mundial por Yemen, que registra un 29%.

El tercer país latinoamericano con el mayor nivel de mortalidad de COVID-19 es Panamá, con 102,5 muertes cada 100.000 habitantes, según los datos del 8 de enero de 2021. Argentina y Brasil, donde la letalidad se mantiene por debajo de las 100 muertes cada 100.000 ciudadanos, también se encuentran entre los Estados de la región donde esta enfermedad se ha cobrado más víctimas.

Fuente: Pascuali, Marina "Las muertes por Coronavirus en América Latina", 8 de enero de 2021, <https://es.statista.com/grafico/21572/muertes-por-covid-19-cada-100000-habitantes-en-latinoamerica/>

Gráfico 1.2 Gasto Fiscal por Covid 19 en América Latina

Gasto fiscal por covid-19 en América Latina
(% del PIB)



(Datos publicados el 10 de mayo)

Fuente: Elgin, Columbia University; Basbug, Sungkyunkwan University; Yalaman, Eskişehir Osmangazi University.

Para poder hacer una comparación sobre el tamaño de los paquetes de rescate, la investigación de Columbia los presenta en relación con el PIB de cada país, identificando al 10 de mayo del 2020 los países con mayor inversión frente a la contingencia, El primer lugar a nivel mundial lo ocupa Japón con un 21% del PIB, seguido por Luxemburgo (20%), y Bélgica (19%), mientras que en los países de América Latina el país que lidera la lista regional de mayor gasto fiscal frente a la pandemia es Perú (9% del PIB), mientras que en el otro extremo está Nicaragua, con un nivel de gasto igual a cero. En América Latina el sector informal es muy grande. Eso hace que la recaudación de impuestos sea baja y por lo tanto, el tamaño de los paquetes más reducido".

Fuente: Barría, Cecilia, Coronavirus: los 10 países que más han gastado en enfrentar la pandemia (y cómo se ubican los de América Latina), BBC News Mundo, 18 de mayo de 2020, <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52686453>

Motivación

En primera instancia, la combinación de dos ciencias que parecía no tener punto de convergencia, como son la Economía y la Psicología, y que en su fusión ofrecen una alternativa a la comprensión del comportamiento de los agentes económicos y su toma de decisiones, proponen un modelo complementario. Así, hoy más que nunca, el estudio del comportamiento humano ha tomado relevancia, si consideramos que las decisiones individuales impactan fuertemente en el colectivo y que los mercados, pueden comportarse de una u otra manera por los sesgos conductuales del individuo.

Ante el escenario recientemente vivido, provocado por la pandemia mundial de la COVID-19, nos invita a asumir el compromiso de reconstruir sobre bases más sólidas. Las ciencias del comportamiento y del bienestar subjetivo pueden contribuir, en primer lugar, al freno de los contagios, además de proporcionar alternativas a la recuperación económica de América Latina.

En resumen, el auge que recientemente ha adquirido la investigación sobre Economía del Comportamiento y del Bienestar Subjetivo, permite proponer con respaldo teórico y de investigación metodológica una propuesta de herramientas prácticas para su aplicación en las políticas públicas y estrategias empresariales.

Objetivo de la Investigación

El presente trabajo plantea sus objetivos en dos vertientes, la primera es realizar una consulta sobre las aportaciones de la Economía del Comportamiento para el diseño de Políticas Públicas. Por otra parte, pretende ofrecer una guía práctica en el contexto empresarial en cuanto a la definición de estrategias incorporando los hallazgos de la Economía del Bienestar Subjetivo.

Ante un escenario tan complejo como el de los países de América Latina, dónde las intervenciones del gobierno son limitadas, se plantea el siguiente cuestionamiento, ***¿se puede contribuir a la recuperación económica con intervenciones públicas y empresariales de bajo costo?***

Metodología

Esta investigación se desarrollará con un enfoque cualitativo, sustentado en la revisión sistemática de la literatura con base en los aportes relacionados a la Economía Conductual y a la Economía del Bienestar Subjetivo, planteando herramientas prácticas para su aplicación en el ámbito público y privado. La investigación cualitativa utiliza métodos y técnicas diversas como gama de estrategias que ayudarán a reunir los datos que van a emplearse para la inferencia y la interpretación, para la explicación y la predicción. El tipo de investigación será exploratorio, ya que permitirá una aproximación a temas poco estudiados y sentará las bases para futuras investigaciones.

La Economía Conductual y el Bienestar Subjetivo cuentan con un amplio repertorio de aportaciones documentales a nivel conceptual y de investigación empírica, sin embargo, se encuentran muy poca información en cuanto a la manera práctica de implementar acciones y medir los resultados en el ámbito profesional. Es por lo que este trabajo plantea como aportación principal el desarrollo de herramientas y su método de evaluación en el campo público y privado.

Diseño y técnicas de recolección

La guía metodológica para el diseño y la implementación de estrategias de salario emocional en las organizaciones está basada en un estudio del caso, el cual es descriptivo – exploratorio de acuerdo con el objetivo, el resultado a analizar y en función del paradigma será interpretativo.

Con el estudio comparativo se pretende obtener información relevante en función a la intervención de consultoría y los resultados servirán para fundamentar la guía metodológica.

Estudio del Caso

Los estudios de caso tienen como característica básica que abordan de forma intensiva una unidad, esta puede referirse a una persona, una familia, un grupo, una organización o una institución (Stake, 1994). Puede ser algo simple o complejo, pero siempre una unidad; aunque en algunos estudios se incluyen varias unidades, cada una de ellas se aborda de forma individual. Existen estudios de caso cuantitativos, sin embargo, en el presente trabajo se llevará a cabo dentro de una investigación cualitativa.

Cómo objetivo medular de este trabajo, se pretende brindar herramientas teórico prácticas para el diseño de acciones y estrategias de intervención con base en las aportaciones de la Economía Conductual y del Bienestar Subjetivo, que sean de fácil aplicación y replicables, por lo tanto la selección del caso es fundamental para sentar las bases de la aplicación de dichas herramientas, por lo que se ha seleccionado una empresa mexicana dedicada a la comercialización y el servicio, teniendo las características del promedio de las MIPyMES latinoamericanas, “**Universal Paint SR de RI**”, se dedica a la comercialización y servicio de pintura automotriz, industrial y arquitectónico, y tiene cinco sucursales en Baja California y Sinaloa. Para efectos de este estudio se considerará la sucursal ubicada en Plutarco Elias Calles, #9092 Zona Centro, 2020 Tijuana, Baja California México, la cual cuenta con nueve colaboradores.

Los principales aspectos que caracterizan a las MIPyMES en Latinoamérica son **la conformación empresarial**, determinando que las mismas representan en promedio el 99.25% del tejido empresarial; **la distribución sectorial** en promedio el 87% hace parte de los sectores comercio y servicios, mientras que sólo el 13% pertenece al sector manufactura; **y la importancia económica** de las MIPYMES en promedio generan el 64,26% de empleos en los países de la región.

Plan analítico y de procedimiento

El desarrollo del plan analítico y de procedimiento, tiene por objeto reducir a un simple esquema un determinado texto con el fin de localizar y ordenar las ideas fundamentales, de acuerdo con el trazo de un plan lógico. Para efectos de esta investigación se ha definido el siguiente plan de intervención.

Tabla 1.1 Plan Analítico y de procedimiento

DISEÑO DEL INSTRUMENTO

En esta etapa se diseñarán los instrumentos y herramientas para las intervenciones públicas y privadas.

TRABAJO DE CAMPO

A través del estudio del caso se definirá una organización pública o privada para la realización de un trabajo de consultoría alineado a los objetivos del estudio.

TRATAMIENTO DE LOS DATOS

En esta parte del proceso, se aplicarán los instrumentos y herramientas diseñadas en una intervención de consultoría.

ELABORACIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES

En este apartado se analizarán los resultados obtenidos en la intervención realizada, y se generará un informe con las conclusiones.

ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

Para efectos de esta investigación, el proceso se finalizará con la elaboración de una propuesta de plan de acción para el organismo seleccionado, enmarcado en un manual para su implementación.

Fuente: Elaboración propia

Resultados

El objetivo de este apartado es comunicar y difundir los resultados y hallazgos más significativos derivados de la investigación. Así como el de comunicar y difundir el pensamiento sobre la realidad estudiada y la generación de ideas.

Según Rodríguez, Gil y García (1996) la diversidad y modos existentes de hacer investigación cualitativa, hacen que no exista un modelo único de informe. Este va a depender de: el tipo de investigación llevada a cabo y del propósito de la misma y los contenidos abordados pueden diferir ligeramente de unos a otros, y/o alterar su orden de presentación.

Para efectos de esta investigación el resultado se presenta esquematizado en el siguiente documento que se incluirá como anexo.

- Manual para el diseño e implementación de estrategias de salario emocional.

CAPITULO I

PARADIGMA TEÓRICO

Paradigma Teórico

En este apartado se presentan las principales referencias literarias sobre el tema analizado, partiendo desde los primeros hallazgos que referencian la investigación sobre Economía Conductual y del Bienestar Subjetivo, así como una aproximación a su evolución desde la perspectiva de distintos autores.

1.1 Revisión Sistematizada de la literatura

Tabla 1.2 Principales aportaciones literarias

Obra	Idea Principal	Autor y año
<p>Teoría de los Sentimientos Morales de la Nación.</p>	<p>A Adam Smith se lo asocia siempre con la defensa del libre mercado, expuesta en su obra maestra Investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones, en la que defiende que la <i>mano invisible</i> del mecanismo de fijación de precios debería poder operar sin la intervención de los gobiernos. Pero en su también obra maestra de 1759, <i>Teoría de los sentimientos morales</i>, Smith escribió largo y tendido sobre la compasión y otras emociones sociales que impulsan nuestras interacciones con quienes nos rodean, conceptos clave en la investigación de la economía conductual moderna.</p>	<p>Adam Smith, 1759.</p>
<p>Teoría General de la Ocupación el Interés y el Dinero.</p>	<p>Sostenía Keynes, en su famosa Teoría General, que la mayor parte de nuestras decisiones de hacer algo positivo, cuyas consecuencias completas se irán presentando en muchos días por venir, sólo pueden considerarse como el resultado de los “Espíritus animales” (en inglés Animal Spirits) término usado por J.M.Keynes para describir los aspectos emocionales (o poco racionales, en términos de cálculo económico) que influyen en el comportamiento económico humano.</p>	<p>John M Keynes, 1936.</p>
<p>¿Mejora el crecimiento económico el lote humano? Alguna evidencia empírica.</p>	<p>La paradoja de Easterlin es un concepto empleado por Richard Easterlin, que pone en cuestión la teoría tradicional económica que afirma que cuanto mayor sea el nivel de ingresos de un individuo, mayor será su nivel de felicidad.</p>	<p>Richard Easterlin, 1974</p>
<p>El comportamiento administrativo: Estudio de procesos decisórios en la organización administrativa.</p>	<p>Propone la teoría de racionalidad limitada; donde se contrasta en gran medida el modelo clásico de la elección racional. Explica que el comportamiento racional se limita por tres factores en la toma de decisiones: información disponible, limitación cognoscitiva de la mente individual y el tiempo disponible para tomar la decisión.</p>	<p>Herbert Simon, 1976</p>

<p>Teoría prospectiva: un análisis de la decisión bajo riesgo</p>	<p>Los autores estudian la forma en la que tomamos decisiones y valoramos riesgos. Según su teoría, pasamos por una etapa de análisis heurístico y otra de evaluación psicológica. también conocida como de la aversión a las pérdidas, es decir, que las pérdidas duelen más que lo que alegran las ganancias y de una disminución de la sensibilidad a las ganancias y pérdidas a medida que su tamaño en relación con el punto de referencia aumenta en valor absoluto.</p>	<p>Kahneman y Tversky, 1979</p>
<p>Economía del Comportamiento</p>	<p>Han refinado el objeto de la Economía Conductual y precisan su definición como la combinación de la economía y la psicología que investiga lo que sucede en mercados en donde algunos agentes muestran limitaciones y complicaciones humanas.</p>	<p>RH Thaler , S Mullainathan - 2000</p>
<p>Un pequeño empujón (Nudge)</p>	<p>Los autores proponen complementar los esquemas clásicos de diseño de incentivos orientados a guiar el comportamiento de agentes racionales, con pequeños empujones, nudges en inglés: diseños innovadores de los contextos de decisión que le faciliten a las personas una toma de decisiones más racional (lo que los autores llaman «arquitectura de decisiones») en función de la obtención de mejores resultados individuales y sociales (lo que llaman «paternalismo libertario»).</p>	<p>Cass Sunstein y Richard Thaler, 2008.</p>
<p>Pensar rápido, pensar despacio.</p>	<p>El autor aborda en este libro una perspectiva del cerebro y explica los dos sistemas que modelan cómo pensamos. El sistema 1 es rápido, intuitivo y emocional, mientras que el sistema 2 es más lento, deliberativo y lógico.</p>	<p>Daniel Kahneman, 2011.</p>
<p>Todo lo que he aprendido con Economía psicológica</p>	<p>La teoría económica clásica ha considerado el comportamiento irracional como irrelevante en el ámbito de su investigación. Sin embargo, la evidencia indica que el ser humano no actúa siempre guiado por criterios racionales y es propenso a cometer errores.</p>	<p>Richard H. Thaler, 2015.</p>

Elaboración propia.

1.2 Una aproximación a la evolución de la Economía Conductual y aspectos generales de la Economía del Bienestar Subjetivo.

El trabajo de Adam Smith sobre la Teoría de los Sentimientos Morales de 1759, se ha considerado como algo crucial para considerar los aspectos emocionales dentro de la conducta de la toma de decisiones estratégicas de las personas (Camerer y Loewenstein, 2004; Burni y

Sudgen, 2007). En su obra argumenta que aspectos morales tales como la justicia, percepción, reputación y reciprocidad, entre otras, pueden afectar el cálculo frío de costo beneficio en cualquier intercambio (Smith, 1997).

Durante el siglo XX, comenzaron a manifestarse ideas teóricas que buscaban incorporar aspectos del comportamiento económico con conceptos psicológicos, las cuales se enfrentaron a una fuerte resistencia en la aceptación de estas propuestas, esta oposición fincaban sus bases en el fuerte, prevalente y dominante modo *positivista* de hacer ciencia de principios del siglo XX. Donde su premisa básica fue el rechazo a la validez de los postulados metafísicos indemostrables como conocimiento científico y considera la experiencia del sentido humano como la fuente del hecho, y hace hincapié en las pruebas de hipótesis y los experimentos, así como en los aspectos observables, numéricos y no tácitos del mundo. Además, implica un rechazo riguroso y rígido de los aspectos cualitativos e intangibles, de los conocimientos derivados de la introspección y de los aspectos históricos y culturales (Tomer, 2007).

Lo anterior no fue un determinante para que estas ideas no prosperaran, tal que, de acuerdo con Bruni y Sudgen (2007), economistas neoclásicos como William Stanley Jevons, Francis Ysidro Edgeworth y Maffeo Pantalonni, incorporaron en sus teorías aspectos de la psicología, planteando que estos eran de carácter científico dado que se basaban en leyes psicológicas empíricamente demostrables. También, John Maynard Keynes apeló frecuentemente a aspectos psicológicos; utilizó el término *animal spirits* (espíritus animales) con el fin de describir las emociones que influyen en el comportamiento humano que pueden medirse en términos de confianza, descrito en su libro *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*, 1936.

Sin embargo, entre 1930 y 1940, Wilfrido Pareto, John Hicks, Yrving Fisher, Roy Allen y Paul Samuelson, eliminan del análisis económico estos aspectos psicológicos argumentando que la economía debería estar basada en proposiciones empíricas sobre la elección racional, más que en sensaciones. Sus propuestas lograron constituir a la economía como una ciencia de acción lógica, separada de la psicología y la sociología (Bruni y Sudgen, 2007).

La “expulsión” de la psicología en la economía sucedió de manera lenta, inclusive, después del rechazo científico de los economistas de la época, tanto que, para la mitad del siglo XX, la discusión de la incorporación de la psicología al análisis económico ya había desaparecido. Posteriormente, en la segunda mitad de este mismo período, investigadores como George Katona, Harvey Lebibenstein, Tibor Scitovsky y Herbert Simon, reconsideran la importancia de la psicología y replantean los límites del supuesto de la racionalidad del individuo (Camerer y Loewenstein, 2004).

Es, precisamente, Herbert Simon, quien pone en evidencia los límites de la racionalidad. En su obra *Administrative Behavior: A study of decision-making process in administrative organizations*, (1976), en la cual propone la teoría de *racionalidad limitada*; donde se contrasta en gran medida el modelo clásico de la elección racional. Explica que el comportamiento racional se limita por tres factores en la toma de decisiones: información disponible, limitación cognoscitiva de la mente individual y el tiempo disponible para tomar la decisión (Simon, 1976).

En tanto estas ideas se planteaban, los hallazgos de Kahneman y Tversky (1974), incorporaban la existencia de heurísticos y sesgos, que funcionan como obstáculos para que el individuo actúe de manera óptima y racional, y que lo conducen a cometer errores sistemáticos de juicio y elección; donde los primeros se refieren a la ponderación equivocada de la verosimilitud de resultados, mientras los segundos se refieren a la toma de decisiones, basados en estos malos juicios, en detrimento del individuo. La aplicación de estos heurísticos en la toma de decisiones bajo riesgo, es la llamada teoría de prospecto misma que busca corregir y complementar la teoría de utilidad esperada (Kahneman y Tversky, 1979).

Si bien, la idea de los límites humanos a la racionalidad no era un pensamiento radicalmente nuevo en economía, el programa de investigación "heurística y sesgos" de Kahneman y Tversky, hizo importantes contribuciones metodológicas, ya que abogaban por un enfoque experimental riguroso para entender las decisiones económicas basadas en la medición de elecciones reales bajo diferentes condiciones. Aproximadamente, treinta años más tarde, su pensamiento entró en la corriente principal, lo que resultó en una creciente apreciación en las esferas académicas, públicas y comerciales (Samson, 2014).

Autores como Mullainathan y Thaler (2000) , han refinado el objeto de la Economía Conductual y precisan su definición como la combinación de la economía y la psicología que investiga lo que sucede en mercados en donde algunos agentes muestran limitaciones y complicaciones humanas. Mientras que los aportes de Camerer y Loewenstein (2004) , parten del hecho que dentro de esta rama se reemplazan las fuertes suposiciones racionales usadas en la economía neoclásica con supuestos que son consistentes con evidencia desde la psicología hasta la neurociencia, mientras se mantiene un énfasis en la estructura matemática y la explicación de los datos observados.

En concordancia con tales definiciones, la Economía Conductual se desarrolla bajo un contexto interdisciplinario para explicar el comportamiento de mercado bajo condiciones variadas de conducta e información a nivel individual. De esta manera, más allá que desplazar los hallazgos dentro de los modelos de equilibrio general en la teoría neoclásica, se busca extender sus límites actuales para incluir una gama de conductas y condiciones de información descartadas a priori en la corriente principal (Camerer, Loewenstein y Rabin, 2004; Samson, 2015).

Su núcleo se asienta en la convicción de que el incremento de realismo de los fundamentos psicológicos mejorará el análisis en el campo de la economía, generando conocimientos teóricos y haciendo mejores predicciones de los fenómenos empíricos. En el entendido que este realismo no sugiere un total rechazo hacia los enfoques neoclásicos de la economía basados en la maximización de la utilidad, el equilibrio y la eficiencia. Más bien, el enfoque neoclásico es de gran utilidad ya que proporciona elementos de un marco teórico que se puede aplicar a casi cualquier forma de comportamiento económico y, por ende, realizar predicciones refutables (Camerer y Loewenstein, 2004).

Otro aspecto relevante sobre Economía Conductual es que sus teorías persiguen la generalización al añadir dos o más parámetros o valores determinados al modelo estándar

(Camerer y Loewenstein, 2004). En los modelos neoclásicos, el agente representativo supone un comportamiento promedio, el cual va a ser igual en toda la población. En cambio, el modelo conductual lo que trata de capturar es la heterogeneidad del comportamiento por medio de estos parámetros; es decir, diferentes niveles de racionalidad y conocimiento, así como aspectos cognitivos de emociones (sesgos cognitivos), tales como aversión al riesgo, el efecto de dotación, el efecto de marco, heurísticos (disponibilidad, representatividad, anclaje), entre otros (Kahneman, Thaler y Knetsch, 1991 ; Thaler et al, 1997 ; Guthrie, Rachlinsky y Wistrich, 2002).

En cuanto a la otra vertiente de este trabajo, Economía del Bienestar Subjetivo también conocida como Economía de la Felicidad, se identificó en la revisión literaria dos corrientes principales. Por una parte, comparan el enfoque de utilidad con el de felicidad (Schubert, 2012), al recopilar información sobre la amplia evidencia empírica y econométrica que se le ha atribuido a dicha relación, en variables como el ingreso y la satisfacción con la vida (Becchetti y Pelloni, 2013). Sobre este punto, Hirschauer et al. (2015) concluyen que el aporte más significativo de esta rama postula una concepción más acorde con los objetivos propios de la sociedad “real”. Por otra parte, un grupo de autores se centra más en identificar cuáles son los determinantes de la felicidad, sin hacer comparaciones con el método tradicional, más bien justificando su posición desde una base histórica, filosófica y sociológica. Al respecto, variables como la formación de hábitos y relaciones interpersonales se capturan mediante funciones de utilidad (Choudhary et al., 2012; Cyert y Degroot, 1975).

En esta área, la autodeterminación en los niveles de felicidad capturados por medio de las entrevistas que formulan los investigadores, desmienten prototipos negativos que relacionan, por ejemplo, a los menos felices con situaciones de pobreza. Aspecto que critican Boelhouwer y van Campen (2013), al encontrar evidencia de que existen muchas variantes en la especificación que puede hacerse al respecto de las variables de autodeterminación y autorreporte de la felicidad, y que, por tanto, no es posible encontrar una causalidad directa.

Las limitaciones que surgen provienen de las implicaciones normativas de basar parte de las políticas públicas en la noción de felicidad, cuando no existe un único concepto sobre lo que realmente es “felicidad”, y de que no hay consenso sobre las políticas claras para aumentarla (no se sabe cómo implementarlas a pesar de que ya existen en algunos estudios de caso). Surgen así fuertes problemas morales al recomendar la felicidad como estrategia de política pública o estrategias empresariales, pues se genera una disyuntiva entre la definición de la felicidad como el objetivo más importante en la vida de las personas (primordial), o como uno de los más importantes (secundario). El argumento central es que la política de la felicidad puede ser menos deseable de lo que podría parecer a primera vista. La idea clave es que el valor político de la felicidad no se puede derivar sin más justificación de la pena que los individuos le atribuyen en sus vidas. Ser intuitivamente digno y deseable individualmente no hace que las instituciones estén obligadas a promover dicho objetivo (Landes, 2013; Vargas, 2013).

CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL

Marco Conceptual

Entrando en la materia que nos trae al desarrollo de este trabajo “**Economía Conductual y del Bienestar Subjetivo – Un empujón a la recuperación económica de América Latina**”. Se definirán a continuación algunos conceptos.

- **Economía Conductual**
- **Economía del Bienestar Subjetivo**
- **¿Y dónde queda el “Homus Economicus”?**
-

2.1 Economía Conductual (Behavioral Economics)

La “**economía conductual**” pudiera a simple lectura sonar repetitiva, pues ¿de qué otra cosa se ocupa la economía si no es del comportamiento humano? Sin embargo, Richard Thaler, ganador de un Premio Nobel en 2017 por sus investigaciones relacionadas a la economía del comportamiento, incorporó elementos de la psicología, generando un patrón analítico que confronta a las anomalías de la teoría económica, con los hallazgos sobre el comportamiento económico del individuo. Antes que él, otros economistas psicólogos como Daniel Kahneman y Amos Tversky también habían realizado importantes aportaciones en esta rama.

La economía conductual estudia precisamente esta circunstancia “**los comportamientos humanos reales en un mundo real**”, para desarrollar a partir de ello modelos económicos más precisos y prácticos que los facilitados por la teoría económica neoclásica. Esta disciplina supone un intento de analizar las pautas y sesgos del comportamiento de las personas y, a partir de ellos, predecir modelos de comportamiento.

Se define pues, la “economía conductual” *como la combinación de la economía y la psicología que investiga lo que sucede en mercados en donde algunos agentes muestran limitaciones y complicaciones humanas*. Mullainathan y Thaler (2000). Su núcleo se asienta en la convicción que el incremento de realismo de los fundamentos psicológicos mejorará el análisis en el campo de la economía, generando conocimientos teóricos y haciendo mejores predicciones de los fenómenos empíricos.

2.2 Economía del Bienestar Subjetivo o Economía de la Felicidad

Hasta antes del siglo XX la felicidad era un ámbito de reflexión casi exclusivamente de la filosofía. Jeremy Bentham (1789), uno de los autores con los que mayormente se asocia el origen del estudio del bienestar subjetivo y del bienestar en general, fue un filósofo británico cuya obra dio origen a la corriente filosófica del “utilitarismo”; fue Bentham quien argumentó que el fin último del gobierno debía ser el lograr la mayor felicidad para el mayor número de personas en una sociedad.

En 1974, con el trabajo pionero del economista Richard Easterlin y con el surgimiento de la paradoja que lleva su nombre, que la disciplina económica se interesa por investigar acerca de la felicidad de las personas. La Paradoja de Easterlin afirma que el crecimiento económico; el aumento generalizado del ingreso y la abundancia de productos no viene acompañado de un

aumento de la felicidad de las personas. La investigación de la felicidad ha crecido exponencialmente durante las últimas 3 décadas, obligando a los economistas a recurrir al conocimiento generado en disciplinas cercanas, como la psicología, la sociología y la neurología.

En su surgimiento la **economía de la felicidad** tuvo que demostrar su solidez conceptual, así como abordar temas metodológicos asociados a la medición de la felicidad. Hoy es claro que la felicidad no es meramente un recurso académico sino una vivencia de los seres humanos.

La palabra felicidad viene del latín felicitas que significa la cualidad de estar contento o satisfecho, pero es también interesante notar que el componente léxico principal de este término es felix, cuyo sentido es fértil o fecundo. Hay una gran diferencia entre la pasividad de simplemente “estar contento” y la actividad que implica “ser fértil” o “fecundo”. Así entendido, el aspecto dinamizador de la sociedad y del Estado estaría en la base del concepto del bienestar subjetivo.

El bienestar subjetivo o economía de la felicidad, se convierte en estos tiempos, no sólo en un fin obligado, se vuelve una herramienta poderosa para la recuperación económica y social en América Latina.

2.3 ¿Y dónde queda el “Homus Economicus”?

El modelo económico tradicional asume que los seres humanos toman decisiones con el fin de maximizar su propio bienestar (sin importarnos los demás), usando toda la información disponible y procesando esta información adecuadamente. Nuestras preferencias se asumen constantes en el tiempo y nuestras decisiones no dan importancia al contexto, creencias, emociones o a la forma cómo diferentes opciones son presentadas. Sin embargo, la evolución de la economía en las últimas décadas ha puesto en tela de juicio la exactitud de estos supuestos y ha documentado cómo puede ser problemático basarse en ellos, especialmente en las áreas de las políticas públicas y el desarrollo.

Las emociones contrastan con la supuesta racionalidad que guía la toma de decisiones del **homus economicus**, maximizador en sus opciones, racional en sus decisiones y egoísta en su comportamiento. Sin embargo, los agentes económicos a menudo dan muestras de irracionalidad y “se alejan de las criaturas ficticias que pueblan los modelos económicos” (Thaler, 2016). Como señala Kahneman (2013), “nuestras dos disciplinas parecen estudiar especies diferentes, que el especialista en conducta económica Richard H. Thaler bautizaría luego como econos y humanos. Los humanos que los psicólogos conocen no pueden ser tan consistentes y lógicos como los econos. En ocasiones son generosos, y a menudo están dispuestos a aportar algo al grupo al que están adscritos”. Los planteamientos de la economía conductual quizá puedan ayudarnos a comprender algunos hechos que se han producido recientemente, y que ponen en tela de juicio algunos de los instrumentos convencionales de la política económica.

Cabe aclarar que, la economía conductual y del bienestar subjetivo, no surge como contraposición a la teoría económica neoclásica sino como una disciplina que la complementa y la enriquece al aportar conocimiento procedente de la psicología, las neurociencias, la

antropología o la sociología para entender mejor el proceso de toma de decisiones económicas de los individuos.

2.4 Cuadro de conceptos

Tabla 1.3 Principales conceptos de la Economía Conductual y del Bienestar Subjetivo

Concepto	Definición
Economía del Conductual	La economía conductual o economía del comportamiento es el estudio de cómo los factores psicológicos, sociales o cognitivos afectan las decisiones económicas de los individuos.
Economía de la Felicidad	La Economía de la felicidad estudia qué factores influyen de forma directa o indirecta sobre la felicidad. Asimismo, obtiene determinadas conclusiones que permiten actuar y mejorar los niveles de felicidad de todas las personas de una sociedad.
Salario Emocional	Retribuir con beneficios no monetarios a los colaboradores, con el fin de tener cada vez más talento satisfecho, altamente productivo y con un alto sentido de compromiso con la organización
Nudge	Conocidos también como empujoncitos por su nombre en español, son pequeñas intervenciones de fácil aplicación que alteran el comportamiento de las personas de una manera predecible sin restringir ninguna de las opciones existentes o cambiar significativamente sus incentivos económicos.
Arquitectura de las decisiones	Término acuñado por Thaler y Sunstein (2008) se refiere a la práctica de influir en la elección al “organizar el contexto en el que las personas toman decisiones”.
Aversión a la pérdida	Se refiere a la idea de que una pérdida nos genera más descontento que la felicidad que nos generaría una ganancia de la misma magnitud.
Cortoplacismo	Tendencia a elegir un beneficio menor que está próximo en el tiempo frente a un beneficio mayor que está distante en el tiempo. Se relaciona con una preferencia por la gratificación inmediata.
Status Quo	Tendencia a mantener el estado actual de las cosas. Este estado actual, o <i>status quo</i> , se toma como punto

	de referencia, y cualquier cambio con respecto a ese punto se percibe como una pérdida.
Inconsistencia temporal	Tendencia a ser impaciente cuando se elige entre recibir beneficios hoy o en el futuro, pero paciente cuando se elige entre beneficios en dos períodos distintos en el futuro. También conocido como 'sesgo del presente' .
Normas sociales	Reglas no escritas que rigen el comportamiento dentro de una sociedad. Se hace una distinción entre "normas descriptivas", que describen la forma en que los individuos tienden a comportarse (por ejemplo, "la mayoría de las personas llegan a tiempo"), y "normas prescriptivas", que establecen lo que se considera el comportamiento aceptable o deseado, independientemente de la forma en que los individuos se comportan realmente.
Exceso de confianza	Tendencia a sobreestimar o a exagerar nuestra propia capacidad para adelantar de manera satisfactoria una tarea determinada.
Exceso de optimismo	El sesgo de exceso de optimismo hace que subestimemos la probabilidad de eventos negativos y sobre estimemos la probabilidad de eventos positivos.
Heurística (o atajos mentales)	Son reglas generales que a menudo hacen que la toma de decisiones sea más eficiente, pero también pueden conducir a errores.
Efecto de compensación	Ocurre cuando las personas se auto-permiten realizar algo malo o inmoral, justo después de hacer algo bueno, a manera de compensación.
Efecto manada	Sucede cuando las personas hacen lo que los demás están haciendo en vez de guiarse por su propio juicio y tomar decisiones de forma independiente en base a la información que hay disponible.
Sesgo cognitivo	Es un error sistemático en nuestro proceso de pensamiento que se deriva del uso de los heurísticos como herramientas de decisión. Desde la perspectiva de lo que se considera la 'lógica correcta', un sesgo es una desviación del comportamiento deseable.
Sesgo de confirmación	Ocurre cuando las personas buscan o evalúan información de tal forma en que dicha búsqueda o

	evaluación, arroja resultados que se ajustan a su forma de pensar, sus preferencias o sus prejuicios.
Sobrecarga cognitiva	La carga cognitiva es la cantidad de esfuerzo mental y de memoria utilizados en un segmento de tiempo dado. La sobrecarga ocurre cuando el volumen de información ofrecido excede la capacidad que tiene la persona para procesarla. Nuestra atención y memoria son limitadas y ello impide que se pueda procesar toda la información disponible.
Sesgo de acción	Impulso de actuar para obtener una sensación de control sobre una situación y eliminar un problema.
Aversión a la ambigüedad (incertidumbre)	Tendencia a favorecer lo conocido sobre lo desconocido, incluidos los riesgos conocidos sobre los desconocidos.
Racionalidad limitada	Es un concepto propuesto por Herbert Simon que desafía la noción de racionalidad humana implícita en el concepto de homo economicus. La racionalidad está limitada porque existen límites para nuestra capacidad de pensamiento, la información disponible y el tiempo (Simon, 1982).
Fatiga de decisión	Dado que elegir puede ser difícil y requiere esfuerzo como cualquier otra actividad, las largas sesiones de toma de decisiones pueden conducir a malas decisiones.
Micro incentivos	Premios o castigos ofrecidos a quien decide con el fin de influir en su comportamiento o decisión. A diferencia de los incentivos que hacen parte integral del diseño de políticas, se trata de pequeñas señales de bajo costo y fácil aplicación que complementan el diseño original. Este mecanismo puede ser útil para mitigar la aversión a la pérdida y el sesgo del presente.

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO III

PROPUESTAS Y APLICACIONES

Propuestas y Aplicaciones

La crisis ocasionada por la propagación mundial de la COVID-19 ha eclipsado rápidamente otras crisis recientes tanto en tamaño como en alcance. Además del mortal costo humano y la alteración de la vida de millones de personas, el daño económico ya es significativo y de gran impacto mundial con efectos dramáticos en términos de destrucción de puestos de trabajo y extensión de la desigualdad y la pobreza.

Las economías de los países Latinoamericanos han sido más vulnerables al impacto adverso derivado de esta crisis que otros países, como consecuencia de la desigualdad económica, las condiciones estructurales de vivienda, salubridad, su estructura productiva, los altos índices de informalidad, la mayor presencia relativa de MIPyMES (Micro, pequeña y mediana empresas) y la limitada intervención del estado.

La teoría económica planteada por Keynes a raíz de la Gran Depresión de los años treinta, hacía necesaria la intervención del Estado en la economía. La clave estaba en las políticas de estímulo desde el lado de la demanda, inyectando toda la liquidez que fuera necesaria para revertir los ciclos depresivos. Esto podía hacerse, bien mediante el empleo de la política fiscal, o mediante el recurso de la emisión estratégica de deuda pública. El objetivo era la reactivación económica y el descenso del desempleo.

La formulación de estas políticas presenta un sustento sólido cuando se dispone de un modelo formal, la intervención de los gobiernos y la inyección masiva de liquidez en la economía, emergen como la única receta posible. Sin embargo, cuando dichas herramientas no están al alcance de todos los países, aún existen espacios de maniobra para proponer 'recetas' con una probabilidad de éxito razonable.

La Economía del Comportamiento y del Bienestar Subjetivo cuentan con los elementos empíricos necesarios para poder entender este tipo de fenómenos y, de esta manera, concebir políticas públicas y buenas prácticas novedosas capaces de contribuir a contener la crisis y promover la recuperación de la economía una vez que el contagio del virus sea superado. Los planteamientos de la economía conductual pueden ayudarnos a comprender algunos de los hechos que se han producido recientemente.

La célebre frase del escritor estadounidense Stephen R. Covey (1989), "*no soy producto de mis circunstancias, soy producto de mis decisiones*", que en principio puede parecer demasiado tajante, pone de relieve la importancia de las decisiones que toman los individuos para cambiar el curso de los acontecimientos.

En este trabajo se plantean, precisamente, una serie de propuestas basadas en revisiones bibliográficas y algunas conjeturas propias que podrían darle forma a un paquete de políticas y acciones encaminadas al rescate del empleo en América Latina, y a la posterior reactivación de la actividad productiva.

3.1 Pirámide BE “La escala para la Recuperación Económica Sostenible”

La escala de las necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de cinco niveles. La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Es decir, hasta que no cubro una necesidad de un nivel inferior, no sentiré las necesidades del siguiente nivel.

El fin de la COVID-19 no puede entenderse como vuelta al punto donde estábamos. Esta crisis también ha puesto de manifiesto las limitaciones estructurales del actual sistema mundial. Se convierte en una oportunidad para repensar los objetivos y poder replantear un nuevo orden en los modelos de desarrollo.

En este sentido, se propone la **Pirámide BE** (*Behavioral Economics*), una escala para la recuperación económica sostenible, en la cual no podremos pasar al siguiente nivel si no se han atendido las necesidades primordiales para avanzar en el camino de la recuperación una vez superada la pandemia, y que esta sea sostenible en el tiempo.

Figura 1.1. Pirámide BE “Escala para la recuperación económica sostenible”



Fuente: Elaboración propia.

Se explicarán a continuación los niveles propuestos de la **Pirámide BE**, para lograr una recuperación económica sostenible:

NIVEL 1: Resiliencia. La resiliencia puede ser utilizada como una herramienta de construcción continua a nivel personal y organizacional frente a cualquier crisis, en este caso la COVID-19, esta requiere de una acertada toma de decisiones para generar un bienestar recurrente en la vida del ser humano. El interés general es que la resiliencia forme parte de cada individuo a lo largo de toda su vida, siendo un principio que forje un equilibrio emocional frente a situaciones de incertidumbre o la vida cotidiana ya que está respaldada de una actitud de productividad y oportunidad ante la adversidad.

En estos últimos meses, se activó la necesidad más básica de todas: la de conservar la vida, ante este escenario la resiliencia jugará un papel básico situado en la base de la pirámide para la recuperación económica sostenible, ya que sin este factor clave, difícilmente podemos adentrarnos en los siguientes niveles de la pirámide BE, propuesta.

NIVEL 2: Colaboración. Esta crisis sanitaria ha permitido ver actitudes solidarias, pero también han salido a la luz reacciones individualistas que ponen de manifiesto una carencia, en parte de la sociedad, para ejercer la empatía y la solidaridad. La colaboración deberá tener un carácter estratégico y no solo táctico, dejando en evidencia los beneficios económicos y sociales, generando un círculo virtuoso hacia la recuperación. La colaboración se sitúa en la segunda posición de la pirámide, considerando que de una crisis de esta naturaleza y alcance no se sale si no es colaborando.

NIVEL 3: Bienestar. La recuperación de la crisis de la COVID-19 deberá conducirnos a una economía diferente. Todo lo que hagamos durante esta crisis y después de ella deberá centrarse en la construcción de economías y sociedades más equitativas, inclusivas y sostenibles y que sean más resistentes a las pandemias, al cambio climático y a los muchos otros desafíos mundiales a los que nos enfrentamos. América Latina es en una máquina de producir desigualdades; y no sólo de pobreza, sino de distancias cada vez más abismales entre los más ricos y los más pobres. Estamos frente a la oportunidad de reconstruir, aprovechando las enseñanzas y oportunidades de la pandemia, generando condiciones fundamentales del poder colectivo y los mecanismos de creación de igualdad, capaz de producir comunidad y de cuidarla. Se ha posicionado el Bienestar en el tercer pedestal de la pirámide, ya que se considera que una vez implícitos en la resiliencia y la colaboración se debe fijar el rumbo de hacia donde se pretende conducir la recuperación, y de no considerarse la consecución de una economía basada en el bien común, los caminos pueden llevar a un laberinto desconocido en el que probablemente nos lleven a nuevas crisis cada vez más catastróficas.

NIVEL 4: Conciencia. La pandemia también ha puesto de relieve la gravedad del cambio climático y la necesaria preservación de la biodiversidad; ha demostrado que la salud, la economía y el medioambiente están interrelacionados. Una recuperación que deberá ser verde, inclusiva y guiada por transformaciones en profundidad: múltiples transiciones ecológicas, energética, industrial, agroalimentaria, de gestión de la biodiversidad, los suelos y los océanos. La relación entre coronavirus y cambio climático tiene implicaciones complejas que van mucho más allá del razonamiento lógico, hace poco más de una década, los científicos alertaron de que la pérdida de biodiversidad sería un catalizador para la expansión mundial de virus y enfermedades infecciosas, ya que la variedad de animales y plantas

actuaba como un escudo protector. Esa naturaleza, dañada durante años por un modelo de producción y consumo desmedido, se ha abierto camino a desacelerar las actividades económicas. Proteger la biodiversidad en el mundo que se configure tras la pandemia será clave para evitar que la situación se repita en un futuro aún incierto. Estamos frente a una oportunidad para construir una economía diferente, una en la que el desarrollo económico esté basado en el impulso de empleos sostenibles, el crecimiento verde y una forma distinta de vida.

NIVEL 5: Nudge. Este último nivel es algo diferente, pues implica una herramienta para facilitar la consecución de los puntos anteriores. Consiste en la aplicación de pequeños 'empujones' un concepto de la economía del comportamiento, a través del diseño de contextos de elección que explotan nuestros sesgos cognitivos, nos guía suavemente para tomar decisiones que sean mejores para nosotros y la sociedad. Se trata de iniciativas voluntarias que intentan mover a la gente en direcciones que mejorarán sus vidas. Los Nudges no deben eliminar las alternativas y deben ser fáciles de evitar o cancelar. Los beneficios pueden ser muy grandes y el costo es muy pequeño.

Se ha descubierto que el ser humano lejos de ser enteramente racional, es «predeciblemente irracional» (Ariely, 2008). Un ser humano que procesa la información de manera sesgada, con un sistema impulsivo en primera instancia, y uno más reflectivo, que sólo se activa en ciertas circunstancias (Kahneman, 2011).

Es por ello, que se ha posicionado en la cúspide de la *pirámide BE*, buscando a través de la arquitectura de las decisiones modificar la conducta de manera predecible para generar ciertos resultados en el comportamiento ciudadano, desde la perspectiva del paternalismo libertario (la filosofía tras los Nudges), sin prohibir ninguna opción ni cambiar los incentivos económicos.

3.2 Aplicaciones desde el Ámbito Público

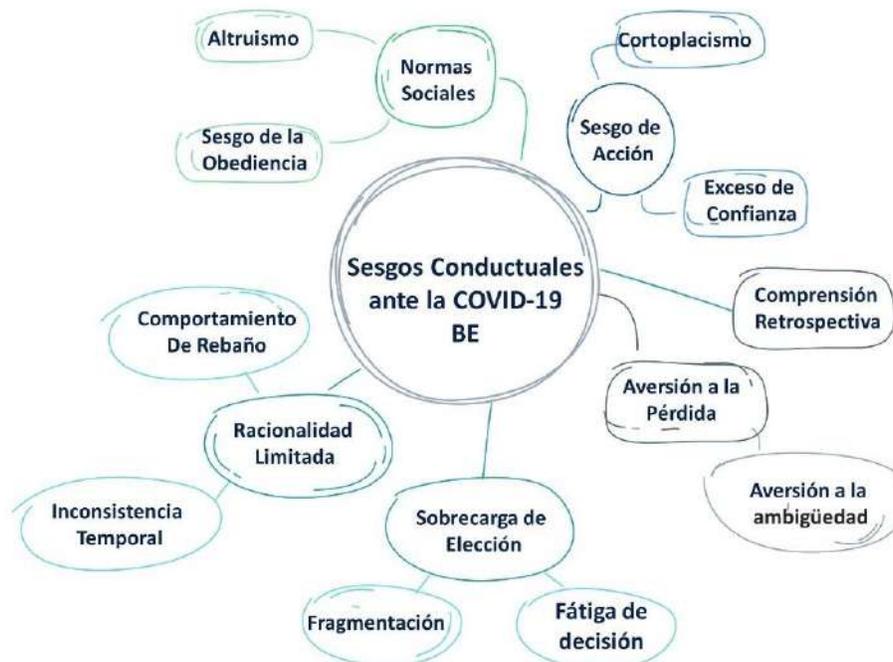
Ante los retos que supone la superación de la Crisis ocasionada por la COVID-19 en un contexto de suma complejidad como el de América Latina, resulta de suma importancia incorporar la lente de las ciencias del comportamiento puesto que hoy es aún más evidente que las consecuencias experimentadas en gran medida se han complicado por la toma de decisiones de cada persona a nivel individual con un gran impacto en el colectivo.

La economía del comportamiento ha demostrado ser un complemento a los modelos tradicionales de la conducta humana y la toma de decisiones en las ciencias sociales. Su aplicación permite diseñar políticas públicas más eficaces y costo efectivas. Gobiernos tales como los de Estados Unidos de América, Reino Unido, Australia, y recientemente India, han implementado políticas públicas basadas en la economía del comportamiento para mejorar la prestación de servicios de salud, para incrementar la participación electoral, la recaudación de impuestos, el ahorro y la inclusión financiera. Asimismo, existe un consenso sobre el potencial que la aplicación de la economía del comportamiento tiene en políticas públicas sobre educación, obesidad, transporte público, entre otras.

Cómo respondan los ciudadanos a los consejos de las autoridades sobre medidas preventivas es incluso más importante que las acciones de las propias autoridades. Por ello, las estrategias de comunicación sobre cómo mantener mejor informada a la población, a la vez que conservar su confianza y la consiguiente acción responsable de los ciudadanos son vitales para superar la epidemia.

Para una mayor comprensión sobre algunos de los sesgos conductuales de la Economía del Comportamiento, definidos anteriormente en este trabajo, se muestra el siguiente mapa expresando visualmente la interacción de los más recurrentes en el comportamiento humano ante la pandemia.

Figura 1.2 Mapa mental de sesgos conductuales- COVID 19



Fuente: Elaboración propia

Ante los retos que supone la superación de la crisis ocasionada por la COVID-19 en un contexto de suma complejidad como el de América Latina, resulta de alta importancia incorporar la lente de las ciencias del comportamiento puesto que hoy es aún más evidente que las consecuencias experimentadas dependen de lo que haga cada persona a nivel individual, pero también de lo que hagan las demás personas.

Desde el inicio de la crisis del coronavirus, se han podido identificar elementos de la Economía Conductual; un ejemplo de ello es como el **sesgo de la aversión a las pérdidas** ha influido en la toma de decisiones de muchos gobiernos, sobre todo en un inicio, cuando aún no se era

consciente de la magnitud del fenómeno que se desarrolló poco después. El hecho de tomar medidas más contundentes de aislamiento en muchos casos se retrasó por temor a la afectación económica, sin analizar despacio que una “pérdida” más temprana podía ahorrar muchos “costos” posteriores.

Asimismo, se pudo observar recurrentemente el sesgo de **comprensión retrospectiva**, hasta llegar a parecer que una mayoría de la gente ya sabía lo que iba a pasar desde el primer momento y cuáles eran las mejores decisiones que se debían tomar.

Los modelos de **normas sociales** han influenciado claramente el comportamiento durante el confinamiento, pudiendo observarse situaciones en las que el incumplimiento o cumplimiento más estricto de las normas ha estado condicionado por lo que ocurría en el entorno inmediato. Aunque en un plano más psicológico que económico, también se ha podido observar a algunos líderes políticos o sociales que han animado al incumplimiento estricto de la normativa, cuestionando su eficacia o su legitimidad. El **sesgo de la obediencia** a la autoridad implica que, si una autoridad nos permite violar la ley e incluso traspasar la frontera de nuestra moralidad, sentimos propensión a hacerlo, como ha ocurrido recientemente en ciertos casos.

El **sesgo optimista**, que nos lleva a proyectar nuestros propios deseos sobre los datos objetivos, ya mencionado, también se puede observar en esta etapa de la desescalada. Tendemos a pensar que el riesgo se minimiza y se observan conductas alejadas de la toma de las precauciones que serían necesarias si analizamos despacio los datos.

Son sólo algunos ejemplos de cómo el comportamiento y las decisiones tomadas se desvían de lo racional, tanto en pequeñas decisiones como en asuntos trascendentales. Conocer las desviaciones y atajos mentales puede ayudar a mejorar las decisiones individuales, pero resulta crucial para los tomadores de decisiones en materia de Políticas Públicas.

Para América Latina y otras regiones en desarrollo, el bajo costo de las iniciativas de economía del comportamiento es especialmente atractiva. Los Nudges, resultan especialmente útiles en un plano aplicativo porque ofrecen herramientas para analizar si las reglas que rigen las relaciones humanas son eficientes y en qué grado, y permiten orientar mejor las políticas públicas según el principio de eficiencia. Tienen como objetivo encontrar el mejor modo de hacerla cumplir voluntariamente por los ciudadanos.

Los Nudges son, en realidad, una herramienta para la simplificación. En el seno de las ciencias del comportamiento se ha acuñado el acrónimo inglés **EAST** (compuesto por las palabras **«simple, atractivo, social y a tiempo», del inglés easy, attractive, social, timely**) para designar esta metodología de diseño de las políticas públicas (BIT, 2018, 4). La simplificación (**«hazlo simple»**) se consigue utilizando Nudges como el de las opciones predeterminadas, reduciendo obstáculos y trabas y cambiando el lenguaje. La persuasión (**«hazlo atractivo»**) con una presentación que atraiga la atención del ciudadano, utilizando reglas de la publicidad (a través de imágenes, colores o personalización) y también diseñando recompensas o sanciones. Con la expresión **«hazlo social»** se alude al poder del Nudge social. Se trata de mostrar que la mayoría de las personas están llevando a cabo el comportamiento deseado, y se completa con el poder de las redes sociales. Por último, **«hazlo a tiempo»** sugiere la conveniencia de contactar

con los ciudadanos cuando es más probable que sean receptivos, considerando los costes y beneficios inmediatos.

La pandemia de la COVID-19 que enfrentamos en este momento, ha reavivado el interés por las ciencias del comportamiento como fuente de posibles respuestas eficaces y de bajo costo para gestionar la crisis. Sin duda habrá que evaluar con calma las posibles aportaciones desde las ciencias del comportamiento a la gestión de la pandemia. Aun cuando el uso por gobiernos y administraciones no será la solución absoluta, si puede contribuir en primera instancia a reducir los contagios del virus y facilitar la construcción de una economía del bien común, donde el comportamiento individual en áreas como el cuidado del medio ambiente, la cooperación, el cuidado de la salud, el consumo con conciencia, la cooperación y el altruismo, impactará de manera positiva en el colectivo y por ende en la economía de las naciones.

¿Cómo puede contribuir la Economía del Comportamiento desde las políticas públicas?

En primer lugar, las ciencias del comportamiento pueden ayudar los gestores públicos de la crisis de la COVID-19 a comprender mejor como los sesgos humanos afectan las percepciones de los riesgos que tienen los ciudadanos. El conocimiento del sesgo del optimismo, que induce a subestimar las probabilidades que una cosa desagradable pueda suceder, tendría que llevar a estrategias públicas de comunicación que mantengan un equilibrio entre contrarrestar este sesgo y no fomentar sentimientos de miedo excesivos que generen altos niveles de ansiedad por el hecho de no percibir eficacia en los cambios de comportamiento que se quieran fomentar. Pero no es suficiente con comunicar, hay que hacerlo efectivamente.

En ese sentido, el Behavioural Insights Team, ha dado a conocer en mayo de 2020 los resultados de un estudio hecho en relación con información proporcionada sobre el uso de mascarillas. En un experimento realizado en línea que involucró a más de 4000 adultos en el Reino Unido, se constataron diversas interesantes conclusiones. Entre ellas, que diversas infografías son particularmente útiles para garantizar que las personas estén usando las mascarillas correctamente. Y que el 15% de las personas que no vieron ninguna orientación tenían ideas erróneas potencialmente peligrosas sobre cómo usar las mascarillas.

En segundo lugar, el conocimiento del sesgo de seguimiento de la manada puede ser útil para destacar y enfatizar los comportamientos mayoritarios que permiten el control del virus, como por ejemplo quedarse a casa, lavarse las manos o mantener una distancia física para evitar el contagio. Precisamente, utilizar la expresión distanciamiento físico puede ser mejor que usar la expresión distancia social. La segunda puede implicar cortar contactos útiles, mientras que la primera permite entender que se puede estar aislado, pero no en soledad, dado que los contactos sociales se pueden mantener, por ejemplo, con interacciones online.

Algunas estrategias útiles para los gestores públicos que tengan en cuenta los sesgos de los ciudadanos, como por ejemplo enfatizar un sentido común de identidad y propósito, dirigiéndose al público en términos de colectividad para enfatizar el nosotros y el interés general; llamar la atención sobre estrategias colaborativas que estén en marcha, o preparar los ciudadanos para la existencia de desinformación y proporcionar datos claros y argumentos para demostrar la.

A continuación, se ofrece una breve descripción de las herramientas conductuales provenientes de la economía del comportamiento que pueden ayudar al diseño de políticas públicas para contrarrestar, los sesgos conductuales que comúnmente pudimos observar desde inicios de la pandemia.

Tabla 1.4 Herramientas conductuales y sus aplicaciones

Concepto	Definición	Aplicación – Nudge
(Encuadre Marco)	Existe una tendencia a extraer conclusiones diferentes dependiendo de cómo se presente la información. Así pues, las opciones deseadas pueden ser expuestas de manera tal que se destaque la parte relevante de la información, o que se subrayen los aspectos positivos o los negativos de la decisión. Lo anterior conlleva a que las opciones se perciban como más o menos atractivas.	Construir un correcto modelo mental para los ciudadanos, mediante mayor publicidad en los sitios web del Gobierno a los casos de recuperación de Covid-19 que a la cantidad de casos y víctimas infectados (sin con ello restarle importancia a la gravedad del asunto).
Prominencia	Dado que nuestra capacidad de atención es limitada, la economía del comportamiento presta especial atención al momento en que se entrega el mensaje, al lugar donde se entrega y al contenido que enfatiza. Hacer visibles y prominentes los aspectos clave, en el momento y lugares oportunos, son herramientas tan importantes como el contenido mismo del mensaje.	Abordar los sesgos de disponibilidad y retrospectivo mediante la comunicación de hechos, planes de acción y el papel esperado de los ciudadanos de manera clara y a tiempo. Proporcionando aclaraciones sobre alguna información errónea visible en los sitios web del Gobierno, sobre todo ahora que los anuncios tienen naturaleza diaria.
Opciones predeterminadas	Las opciones predeterminadas son aquellas que preestablecen automáticamente cursos de acción deseados y que se hacen efectivas cuando quien decide no selecciona nada distinto. Esta modalidad generalmente busca remediar la sobrecarga cognitiva o el sesgo del presente, apoyada por la tendencia de las personas a mantener el Status Quo.	Construir un correcto modelo mental para los ciudadanos, mediante mayor publicidad en los sitios web del Gobierno a los casos de recuperación de Covid-19 que a la cantidad de casos y víctimas infectados (sin con ello restarle importancia a la gravedad del asunto).

<p>Mecanismos de Compromiso</p>	<p>Se trata de una opción que se elige en el presente y que restringe las alternativas futuras a aquellas que reflejen objetivos de largo plazo. En ese sentido, sirve como mecanismo para mitigar futuros comportamientos impulsivos. Habilitado por la tendencia de las personas a la inercia, puede ayudar a hacer frente a la inconsistencia temporal ya la sobrecarga cognitiva.</p>	<p>Las personas suelen manifestar exceso de optimismo, por lo que subestiman la probabilidad de ser contagiados en el presente. Sin embargo, este mismo fenómeno hace que los individuos sean más propensos a cambiar su comportamiento cuando el mensaje está enfocado en el riesgo de contagiar a otros. Por ello, mensajes que aludan a cómo las acciones personales pueden ayudar a una meta común de disminución de contagio resultan más efectivos.</p>
<p>Reciprocidad</p>	<p>Es una norma social en la que interviene un intercambio en especie entre personas, en particular cuando se responde a una acción de otro con una acción equivalente. Por lo general se relaciona con reacciones positivas, como por ejemplo de volver un favor con otro equivalente, aunque también puede manifestarse en reacciones negativas, como por ejemplo castigar a otro por un proceder negativo.</p>	<p>En Newark, el mensaje más efectivo basado en el sentimiento de reciprocidad decía: «Los trabajadores que están en primera línea están poniendo su vida en riesgo para mantenerte a salvo. Es tu deber quedarte en casa y ayudar a proteger a otros durante esta crisis». La gente afirmó entender este mensaje de forma más clara que otros, y les ayudó más a recordar las guías de actuación a seguir.</p>
<p>Heurística (Reglas Prácticas)</p>	<p>Es una herramienta típicamente recomendada para hacer que las decisiones se tomen con más facilidad al ofrecer atajos mentales en el momento de realizar una acción.</p>	<p>Facilitar a las personas la búsqueda de información auténtica sobre el Covid-19. Anunciar fuentes oficiales a través de WhatsApp, TV, radio y prensa escrita. Además, ayudar a las personas a localizar rápidamente los teléfonos a los cuales llamar si tienen síntomas.</p>

<p>Recordatorios</p>	<p>Pueden llegar por la vía de un correo electrónico, un mensaje de texto, una carta o una visita personal que alerten a quien tiene que decidir algún aspecto que conduzca a la acción. Están dirigidos a mitigar la tendencia a procrastinar, al olvido y a la sobrecarga cognitiva de quienes tienen que decidir.</p>	<p>Reforzar los mensajes de precaución repetidamente a través de frases pegadizas, mnemotécnicos o imágenes que muestren las nuevas normas sociales como lavarse las manos durante 20 segundos, alentar a las personas a quedarse en casa y a designar a una sola persona por familia para hacer las compras de bienes esenciales.</p>
<p>Herramientas de Planificación</p>	<p>Son mensajes diseñados para invitar a los individuos a hacer un plan de acción concreto. Esto los anima a dividir el objetivo (por ejemplo, ir a una cita médica) en tareas concretas más pequeñas (salir temprano del trabajo, encontrar una niñera, posponer una reunión semanal, etc.) y así anticiparse a los imprevistos. A menudo incluye un espacio dedicado a escribir información crucial como fecha, hora y lugar.</p>	
<p>Normas Descriptivas</p>	<p>Describen el comportamiento de un grupo social, independientemente de si es bueno o malo. Presentar estas normas puede ayudar a cambiar comportamientos.</p>	<p>Establecer la norma social deseable al mostrar videos/clips de audio de personalidades públicas de confianza que alienten la auto precaución, expresen empatía y solidaridad con los pacientes, aprecien a los trabajadores de salud de primera línea y destruyan los mitos relacionados con el virus.</p>
<p>Normas Prescriptivas</p>	<p>Se referidos a lo que la sociedad aprueba o desaprueba sobre un cierto comportamiento, es decir, sobre lo que está bien o está mal. Ello independiente mente del comportamiento de sus miembros. Es útil para reafirmar o reconocer comportamientos individuales buenos,</p>	<p>En India, un grupo de investigadores entre los que se encuentra el reciente Premio Nobel de Economía Abhijit Banerjee, evaluaron un nudge presentado por el mismo Banerjee, un personaje muy conocido en India desde que</p>

	<p>al tiempo que desestimula los inaceptables.</p>	<p>ganó el Nobel. 25 millones de indios recibieron un SMS con un clip de 2.5 minutos, donde Banerjee les pedía personalmente que reportaran si tenían síntomas a las autoridades sanitarias.</p>
<p>Sesgo Retrospectivo</p>	<p>Una vez que las personas saben que se ha producido un evento, se engañan a ellas mismas pensando que desde un principio ellas sabían que eso iba a ocurrir. Con las decisiones gubernamentales en constante evolución, el sesgo retrospectivo puede hacer que las personas perciban cualquier información nueva sobre la lucha contra el Covid-19 como algo inevitable. Esto puede hacerles creer que los funcionarios ya deberían haber sabido hacia dónde se dirigía la situación, haciéndoles cuestionar la credibilidad de los esfuerzos del Gobierno.</p>	<p>Para desalentar un comportamiento o su selección, hazlo parecer indeseable, haciendo énfasis en las pérdidas asociadas a dicho comportamiento. En este sentido, resalta este efecto mediante la asociación de pérdidas adicionales con la opción indeseable.</p>
<p>Sesgo de Disponibilidad</p>	<p>Se juzga la probabilidad de un resultado en función de lo rápido que aparece en nuestra mente. Por ello si los medios de comunicación en forma continua presentan poderosas imágenes de miedo y terror al Covid-19, las personas no valorarán el riesgo por la morbilidad del virus sino por las creencias preexistentes, popularmente llamadas sesgos de confirmación, y juzgarán que los riesgos son mayores cuando provocan emociones más fuertes.</p>	<p>Resaltar los riesgos de ciertas acciones como el aumento del contagio al romper con el distanciamiento físico, acompañado de acciones claras para mitigarlo, resulta una estrategia más efectiva, donde el miedo es empleado para resaltar una recomendación y no para imponer reglas. Para potenciar este efecto, añadir componentes con un tinte esperanzador puede resultar clave para transmitir el mensaje de que cumplir con la norma efectivamente contribuye a solucionar el problema y proveer evidencia</p>

creíble de que es posible lograrlo.

Fuente: Elaboración propia

Guía Metodológica para el Diseño de Políticas Públicas basadas en la Economía Conductual

Los gobiernos utilizan cada vez más las lecciones de las ciencias del comportamiento para diseñar, mejorar y reevaluar sus políticas y servicios. Aplicar estos conocimientos significa que los gobiernos adoptan una visión más realista del comportamiento humano de lo que lo han hecho en el pasado, obteniendo así mejores resultados.

Los diseñadores de la política pública deberán aplicar cada vez más lecciones de las ciencias conductuales, considerando los beneficios que estas acciones de bajo costo pueden traer de forma individual, pero con impactos en el colectivo. A continuación, se presenta una guía metodológica para el diseño de iniciativas basadas en la Economía Conductual.

Figura 1.3 Guía metodológica para el diseño de iniciativas basadas en la Economía Conductual.



Fuente: Metodología empleada en el Grupo de Economía del Comportamiento del BID.

- DEFINICIÓN DEL PROBLEMA** ¿Cuál es la situación actual y qué se quiere lograr?
- DIAGNÓSTICO DE BARRERAS CONDUCTUALES.** Se hace un análisis del contexto y de los sesgos cognitivos de la población que evitan que esta realizar las acciones deseadas. Para ello se emplean modelos cualitativos y cuantitativos que den soporte a cada una de las barreras identificadas. Al final se eligen una o varias barreras para abordarlas desde la economía del comportamiento.
- DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN.** Una vez elegidas las barreras se hace una revisión de la literatura para encontrar evidencia acerca del efecto de diferentes herramientas del comportamiento en problemas similares y se selecciona la más apropiada. También se diseña el experimento de campo.
- EVALUACIÓN DE IMPACTO** Se implementan pruebas piloto, se evalúan sus resultados y se escalan las exitosas.

Se propone enmarcar las iniciativas en cuatro principios; Hazlo Simple, Atractivo, Social y a Tiempo (EAST por sus siglas en inglés Easy, Attractive, Social y Timely), basados en el trabajo del Behavioural Insights Team.

Tabla 1.5 Cuadro EAST para el diseño de Políticas Públicas de Economía Conductual.

1. Hazlo Simple	Utilizar el poder de los “defaults” u opciones predeterminadas. Las personas tenemos una fuerte tendencia a elegir o quedarnos con la opción predeterminada, ya que es lo más sencillo para nosotros. Convertir una opción en la opción predeterminada hace que sea más probable que esta sea adoptada.
	Reducir el esfuerzo requerido para adoptar un servicio. El esfuerzo que requiere llevar a cabo una acción con frecuencia desalienta a las personas. Por esto, reducir el esfuerzo necesario para llevar algo a cabo, puede incrementar su adopción o la tasa de respuesta de los ciudadanos.
	Simplificar los mensajes. Hacer que los mensajes sean claros a menudo resulta en un incremento significativo en la tasa de respuesta a comunicaciones. En particular, es útil identificar cómo una meta compleja puede ser dividida en acciones más simples y fáciles de llevar a cabo.
2. Hazlo Atractivo	Atraer la Atención. Las personas somos mucho más propensas a hacer algo que atrae nuestra atención. Algunas formas de hacer esto incluyen el uso imágenes, colores o personalización.
	Diseñar recompensas o sanciones para maximizar los efectos. Los incentivos financieros con frecuencia son efectivos, sin embargo, diseños alternativos, como las loterías, también funcionan bien y suelen costar menos.
3. Hazlo Social	Mostrar que la mayoría de las personas están llevando a cabo el comportamiento deseado. Describir lo que la mayoría de las personas hace en una situación determinada, alienta a otros a hacer lo mismo. De manera similar, los diseñadores de política pública deberán ser cautelosos de no reforzar un comportamiento problemático de manera involuntaria, al enfatizar su alta prevalencia
	Usar el poder de las redes. Estamos inmersos en una red de relaciones sociales y aquellos con los que entramos en contacto influyen en nuestras acciones. Los gobiernos pueden promover estas redes para facilitar la acción colectiva, proveer apoyo mutuo y promover la difusión de comportamientos entre pares.
	Facilitar los compromisos entre las personas. Con frecuencia las personas usamos mecanismos de compromisos de manera voluntaria para “amarrarnos” de antemano a llevar a cabo una acción. La naturaleza social de estos compromisos suele ser fundamental.
4. Hazlo a Tiempo	Contactar a las personas cuando es más probable que sean receptivas. La misma oferta hecha en distintos momentos puede tener niveles de éxito drásticamente diferentes. Por lo general, es más fácil modificar comportamientos cuando los hábitos ya han sido interrumpidos, por ejemplo, cuando suceden eventos importantes en la vida de las personas.
	Considerar los costos y beneficios inmediatos. Las personas nos vemos más influenciadas por los costos y beneficios que surten efecto de manera inmediata, que por aquellos que suceden más adelante. Los responsables de la política pública deberían siempre considerar si los costos y beneficios inmediatos pueden ser ajustados (así sea sutilmente), dado que son tan influyentes
	Ayudar a las personas a planear su respuesta a ciertos eventos. Hay una brecha importante entre las intenciones y el comportamiento real de las personas. Una solución que ha demostrado resultados es promover que las personas identifiquen las barreras que evitan que actúen y desarrollar un plan para contrarrestarlas

Fuente: Elaboración propia con base en el marco EAST (Easy, Attractive, Social y Timely) de Behavioural Insights Team.

3.3 Aplicaciones desde el Ámbito Privado

La crisis económica generada por la enfermedad del coronavirus (COVID-19) tiene un impacto importante en los países de América Latina y el Caribe y golpea una estructura productiva y empresarial con debilidades que se han originado a lo largo de décadas. Las MIPyMES en Latinoamérica constituyen un componente fundamental del entramado productivo en la región: representan alrededor de 99% del total de empresas y dan empleo a cerca de 67% del total de trabajadores. Por otro lado, su contribución al PIB es relativamente baja, lo que revela deficiencias en los niveles de productividad de las mismas.

Por ejemplo, las empresas grandes en la región tienen niveles de productividad hasta 33 veces la productividad de las microempresas y hasta seis para las pequeñas, mientras que en los países OCDE estas cifras oscilan entre un 1.3 y 2.4 veces (CEPAL, 2019). Por lo tanto, preservar el sector productivo y enfocar los esfuerzos en el grueso poblacional de empresas en América Latina que son las MIPyMES (Micro, pequeñas y medianas empresas), ha representado un reto para los gobiernos los que han implementado algunas medidas como las que podremos observar en el cuadro siguiente.

Cuadro 1 | América Latina y el Caribe: número de países con anuncios de medidas, según objetivo

Objetivo		Países
Liquidez	Mantener el flujo de pagos en el corto plazo mediante la postergación de pagos y renegociaciones	24
Crédito	Aumentar la disponibilidad de recursos para créditos, fondos para garantías y flexibilización de las condiciones de acceso a ellos	22
Ayuda directa	Realizar transferencias de fondos (subsidios) o cancelar obligaciones (se incluyen medidas para trabajadores independientes formales)	22
Protección del empleo	Evitar despidos mediante subsidios a salarios y aportes patronales, suspensión de salarios y reducción de jornadas y flexibilización laboral (se excluyen medidas para el fomento y la regulación del teletrabajo)	18
Apoyo a la producción	Fomentar la producción interna de bienes y servicios esenciales en la emergencia (se incluyen medidas de compras públicas)	12
Exportaciones	Fomentar la actividad exportadora	5

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Observatorio COVID-19 en América Latina y el Caribe [en línea] <https://www.cepal.org/es/temas/covid-19> e información oficial al 27 de mayo de 2020.

Fuente: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf

El impacto de la COVID-19 sobre el mercado de trabajo ha sido mayúsculo. Las estrategias implementadas por parte del gobierno han sido limitadas en América Latina, y el sector empresarial se encuentra en una encrucijada entre la subsistencia y el planteamiento de estrategias para recuperar los ingresos perdidos y afrontar los compromisos y obligaciones laborales. Ante un escenario tan complejo, el planteamiento de estrategias tendrá que venir desde la iniciativa privada, considerando al capital humano como principales elementos a la hora de definir y apostar por las estrategias empresariales para la recuperación económica de las empresas.

Las emociones se imponen como regla para poder mantener un enfoque de productividad. En este contexto de extrema vulnerabilidad empresarial, incorporar el Bienestar Subjetivo mejor conocido como Economía de la Felicidad y traducido al plano estratégico para los fines de este trabajo como Salario Emocional, pudiera convertirse en una tabla de salvación para que algunos trabajadores y ciertas empresas puedan seguir funcionando.

Apostar por el salario emocional será fundamental para el crecimiento de cualquier organización, el talento profesional es uno de los principales activos económicos de las empresas, así que promover la motivación laboral, el crecimiento profesional y cuidar la salud mental del equipo de trabajadores, ahora más que nunca, merece especial atención ya que han atravesado un periodo de crisis confiando en su organización empresarial. Así que, por un lado, es importante apostar por mayor flexibilidad laboral, formación profesional y mejor conciliación familiar, que reforzará la implicación y motivación de los trabajadores con la empresa. Por otro lado, gestionar el estrés laboral, para esto es importante implementar programas que ofrecen asistencia psicológica, coaching emocional o consejos sobre el equilibrio emocional y la responsabilidad laboral. Si bien estos aspectos han sido de los principales objetivos de las empresas durante años, la crisis sanitaria del coronavirus ha demostrado que en los profesionales más motivados es aún más evidente su talento laboral, esfuerzo y dedicación, características necesarias para aumentar la productividad empresarial.

Además de los aspectos mencionados, también las promociones e incentivos laborales son herramientas valiosas para lograr la motivación de los trabajadores, fomentar equipos más productivos y, como consecuencia, promover un servicio de atención al cliente excelente. Así que busca maximizar el apoyo y el crecimiento dentro de tu equipo empresarial, para una recuperación rápida, pero sobre todo efectiva. Según el Congreso Latinoamericano de Felicidad Organizacional y Bienestar Corporativo (CLaFO), el contar con empleados felices tiene beneficios directos para las organizaciones.

Figura 1.4 Impacto de la felicidad en el trabajo.



Fuente: CLaFO: Felicidad en el Trabajo

Según la Asociación Española para la Calidad, el Salario Emocional es un concepto asociado 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. Con base en algunas encuestas sobre el salario emocional se desarrolla la siguiente propuesta para el planteamiento de estrategias empresariales.

Figura 1.5 Distribución estratégica de iniciativas de salario emocional en las organizaciones.



11

Fuente: Elaboración propia con base en encuestas aplicadas por: OCC, BambooHR, Harvard Business Review con relación al salario emocional.

Para el diseño estratégico del salario emocional, se desarrolla la siguiente matriz como propuesta para la priorización de iniciativas empresariales de salario emocional, en el que se consideran prioritarias aquellas acciones que se puedan implementar en menos de un año, que no consideren inversión de recursos económicos, y que involucren a más del 70% del personal buscando un mayor impacto. Los datos cuantitativos como los recursos económicos se deben seleccionar según la capacidad de cada empresa.

Tabla 1.6. Tabulador de priorización de iniciativas

	ALTA	MEDIA	BAJA
 PERSONAL	<i>Involucre a más del 70% del equipo</i>	<i>Involucre entre el 40 y el 70% del equipo</i>	<i>Involucre a menos del 40% del equipo</i>
 TIEMPO	<i>Menos de 1 año de implementación.</i>	<i>Entre 1 y 3 años</i>	<i>Más de 4 años</i>
 RECURSOS	<i>Sin inversión o inversión baja</i>	<i>Inversión media</i>	<i>Inversión alta</i>

Fuente: Elaboración propia

MEDIDAS DE SALARIO EMOCIONAL- SEGMENTADAS

Reconocimiento

1. **Reconocimiento público (Emocional)** Reconocimiento a través de un premio, certificado o recomendación.
2. **Reconocimiento privado (Emocional)** De un jefe, compañero o cliente.
3. **Promoción (Desarrollo)** Aumento en el alcance del trabajo responsabilidad para mostrar confianza.
4. Premio monetario (Económico) Pudiera ser un viaje, obsequios, cenas, etc.
5. **Fiesta Sorpresa:** Organizar fiestas sorpresa para los mejores profesionales.
6. **Redes Sociales:** Comunica en tus redes que el empleado más reconocido este mes ha sido él o ella.
7. **Globos Aniversarios:** Se acerca la fecha de incorporación de uno de tus empleados. Sorpréndele con unos globos con el número de años que lleva en la compañía.
8. **Día PET:** El mejor amigo del hombre, no tiene cabida en la empresa. Permite que aquellos que sean “**Top Guudjober**” puedan traer a sus mascotas en días concretos a la oficina.
9. **Pins de Reconocimiento:** Los soldados llevan distintivos que indican su rango. ¿Por qué no hacer lo mismo con aquellos profesionales que han destacado el último mes, trimestre o incluso en el último año?
10. **Correo Electrónico:** Enviar un correo electrónico de felicitación a toda la empresa y felicite a sus empleados por el trabajo bien hecho.
11. **Cumpleaños:** Sin duda es un momento especial. Un pequeño regalo, un dulce, una tarjeta firmada de todos, algo en definitiva que le recuerde que es su día especial. En muchas ocasiones ofrecer el día de vacaciones adicional, es algo que puede tener un impacto importante en la motivación del empleado.

- 12. Entregas de Premios:** Aprovecha las cenas de navidad o fiestas de verano para hacer una entrega de premios, trofeos o diplomas que certifiquen quienes son los empleados más destacados.

Experiencia del empleado

- 13. Instalar una Cafetera:** El consumo del café crece y se ha convertido en la bebida “oficial” de los espacios de trabajo, especialmente por sus propiedades energizantes y su delicioso sabor. Instala una máquina de café (de preferencia que despache gratuitamente) en una parte de tu oficina donde varios miembros se puedan reunir al mismo tiempo. Añade otras opciones como té y jugos, para quienes lo prefieran, así como un filtro con agua fría y caliente.
- 14. Ofrecer un servicio de comedor:** La comida es un tema importante en las oficinas. Por lo común los empleados tienen dos opciones: o comer fuera de la oficina en restaurantes y puestos de la calle, lo que significa un gasto considerable y es poco sano, o si tienen más tiempo, ir a su casa, lo que es una pérdida de tiempo y dinero en traslados. Una buena opción es ofrecer un servicio de comedor gratuito o de bajo costo como prestación. Es importante asegurar la calidad, el balance y el aporte nutricional de los alimentos. Otra idea que aplican empresas como Ooyala, una firma de gestión de videos con sede en Silicon Valley, es dedicar un día a una comida especial. En las oficinas estadounidenses, los jueves son de sushi, mientras que en las de Guadalajara el menú varía de hamburguesas, birria, sushi, pozole u otros, según una encuesta realizada semanalmente
- 15. Decorar los espacios físicos:** La decoración del espacio de trabajo influye en la productividad y motivación de los empleados. Añade color a tu oficina; los tonos cálidos, como el rojo y el naranja, dan energía, pero pueden ser un poco estresantes, y los tonos fríos, como el verde y el azul relajan. Lo mejor es tener una combinación entre ambos, y adornar las paredes con imágenes creativas e inspiradoras. Una opción es colgar posters donde se exprese la misión y visión de la empresa de forma divertida. También es recomendable establecer paredes o pizarrones donde los miembros del equipo puedan compartir pensamientos y comentarios, o simplemente relajarse haciendo dibujos. En cuanto a la disposición del espacio, apuesta por mesas largas de trabajo, sin separaciones, ya que éstas impulsan el trabajo colaborativo y la generación de ideas. Procura que haya un espacio abierto donde los miembros de tu equipo puedan reunirse y tomar un poco de aire fresco, e incluir sofás en las salas de juntas para cambiar la postura y procurar comodidad. Tip extra: Apuesta por materiales y mobiliario reciclado y por opciones de iluminación naturales, para reducir el gasto energético.
- 16. Realizar actividades fuera de la oficina:** Las actividades recreativas y ajenas al contexto laboral pueden ser ideales para motivar el trabajo en equipo y las relaciones entre sus miembros. Al menos una vez al mes planea una reunión (de preferencia al aire libre) donde convivas con tus colaboradores y se despejen del estrés del trabajo diario. Podrías organizar un partido de futbol, un día de campo o la visita a un recinto cultural o evento artístico.
- 17. Actualización de equipos y programas de trabajo:** No hay nada más desesperante que trabajar con herramientas insuficientes y máquinas obsoletas que no permiten a las personas hacer su trabajo eficientemente. Cada cierto tiempo actualiza el software de tus computadoras y los principales programas. No necesitas gastar una fortuna en adquirir

nuevo equipo, puedes arrendarlo por menor precio y esperar a que tengas suficiente liquidez para comprar uno nuevo.

18. **Motivación de la salud del equipo:** Pocas cosas harán sentir a tus empleados valorados como mostrar una preocupación genuina por su salud y bienestar. Impulsa en tu oficina el ejercicio y la alimentación sana, entregando, por ejemplo, opciones de frutas y yogurt para desayunar. También puedes instalar una caminadora o acondicionar un pequeño espacio (incluso en el mismo escritorio) donde cada mañana o a medio día hagan ejercicios de yoga y respiración.

19. Áreas de recreación

20. Tiempo de relajación o breaks

Trabajo Flexible

21. Promover el teletrabajo o combinarlo con el trabajo en el centro.
22. Ofrecer la posibilidad de adaptarse al trabajo a tiempo parcial.
23. Disponer de flexibilidad horaria para organizar las tareas en función de las necesidades.
24. Entrada y salida con horario flexible
25. Establecer jornadas de semana comprimida por ejemplo 40 horas con 3 días libres.
26. Jornadas reducidas, intensivas, permisos para cuidados especiales
27. Reposición de tiempo personal por viaje laboral

Capacitación

28. Plan de carrera y desarrollo de programas de promoción profesional
29. Plan de formación con un itinerario formativo vinculado a su desarrollo profesional y personal
30. Club del empleado para aficiones culturales y sociales
31. Colaborar con los empleados económicamente en el pago de cursos, máster
32. Facilitar la asistencia a formación dentro del horario laboral.
33. Proporcionar formación de calidad a través de universidades corporativas
34. Libertad de imagen e indumentaria en función de las actividades a desempeñar
35. Programas de coaching o mentorización para el desarrollo personal y profesional del empleado
36. Transmitir al empleado de forma asertiva la opinión sobre su desempeño y reconocer su esfuerzo y su trabajo, incluso premiar méritos o logros conseguidos.

Inclusión

37. Aumentar la participación y colaboración del trabajador con ideas (buzón de sugerencias)
38. Permitir la participación y la opinión a través de foros, blogs o revistas de la compañía
39. Promover la participación del trabajador en proyectos de voluntariado
40. Promover la participación del trabajador en otros proyectos de su interés
41. Proporcionar un portal de comunicación en el que los empleados puedan interactuar entre ellos y con la compañía
42. Generar espacios para compartir ideas y crear soluciones.
43. Mantener informados a los colaboradores en la toma de decisiones de la empresa.

ROI de la Felicidad en el Trabajo

Las empresas más pioneras en gestión de personas están apostando fuerte por la **felicidad de los empleados** y crear experiencias únicas que les permita contar con los mejores profesionales y alargar su ciclo de vida con la organización. Estas estrategias se han popularizado en empresas innovadoras y vanguardistas, y ante la crisis que atraviesa la economía, provocada por la pandemia COVID-19, se vuelven necesarias la búsqueda de acciones que incentiven a los empleados en un entorno de bienestar laboral, y por añadidura incentivar con empresas productivas a la recuperación económica. Sin embargo, es necesario que la gestión de talento, pueda justificar las iniciativas, por lo que el uso de indicadores dará poder a la hora de implantar acciones enmarcadas en la cultura de la felicidad. El desafío es que el ROI (Retorno de la Inversión) que buscamos debe aplicarse a una noción relativamente intangible como es la felicidad y la satisfacción laboral.

Para ello se propone la matriz de indicadores para medir el retorno de inversión de la felicidad en el trabajo, que consta de cuatro áreas y 13 indicadores en los que se propone medir el atractivo de la empresa, la productividad del empleado, la experiencia del empleado y el incremento del negocio de la empresa.

Cabe aclarar que los indicadores son una propuesta que podrá ser moldeada según los intereses y necesidades de cada organización.

Tabla 1.7 Propuesta de indicadores para medir la efectividad de iniciativas de salario emocional.

Área	Objetivo	Indicador
Atractividad	Convertir la empresa en una organización atractiva para la retención y atracción del talento.	<ul style="list-style-type: none"> • Retención de talento • Atracción de talento
Productividad	Medir la productividad en el trabajo para detectar áreas de mejora, plantear nuevas estrategias o tomar decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente • Cumplimiento de metas • Índice de productivo • Absentismo
Experiencia del colaborador	Incrementar la satisfacción de los colaboradores al interior de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Clima laboral • Capacitación y formación • Estrategias de SA implementadas • Riesgo de accidentes laborales
Incremento de Negocio	Capitalizar las acciones realizadas en un incremento de la productividad de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en ingresos • Nuevos clientes

Fuente: Elaboración propia

Es importante incluir metas las cuales pueden ser cuantitativas o cualitativas y se definirán según la naturaleza de la empresa. Los indicadores pueden reflejarse como:

Eficiencia (económicos): Son indicadores que permiten una mayor objetividad en la obtención de conclusiones, al apoyarse en índices numéricos.

Eficacia (calidad): Ofrecen información valiosa sobre la percepción de los colaboradores sobre aspectos relevantes de la empresa.

CAPITULO IV

ESTUDIO DE CASO

“UNIVERSAL PAINT “



4.1 Aspectos Generales

4.1.1 Objetivo

Diseñar un manual práctico para el diseño, implementación y evaluación de un programa de bienestar laboral que permita generar una oferta de valor atractiva para los colaboradores y volver más productivas a las organizaciones.

4.1.2 Justificación

Para la creación del manual se decidió aplicar la metodología del Estudio del Caso, lo que permitirá ubicar la intervención de consultoría dentro de situaciones reales y vivenciales para conocer y definir problemas y a partir de ellos realizar un análisis, aportar nuevas acciones y proponer soluciones de mejora dentro de las empresas en el tema de bienestar laboral.

Algunas características en la aplicación de estudio del caso son:

1. Responsabilidad y autoaprendizaje en el desarrollo del tema de investigación
2. Permite dar un enfoque práctico a las diversas situaciones
3. Contribuye al desarrollo del análisis para la toma de decisiones y solución de problemas.
4. Permite la aplicación de conceptos, teóricos y prácticos
5. Permite trabajar a través de la práctica las habilidades de observación, escucha activa, diagnóstico y toma de decisiones.

Las ventajas que tenemos al aplicar este método son:

1. Trabajo en equipo y aprendizaje en conjunto
2. Reflexión en grupo para comprender las diferentes situaciones o problemas y búsqueda de soluciones
3. Significativo aprendizaje por aplicación de los conocimientos previos y la elaboración del análisis de la situación.
4. Desarrollo de habilidades de comunicación en cuanto a la interacción con otras personas, socialización, capacidad de interrogar, explicar y responder.
5. Manejo de habilidades específicas como la valoración del conocimiento e información de los expertos, la expresión oral y escrita y el manejo de diversos roles dentro del trabajo de investigación.
6. Teniendo como fundamento la investigación y el análisis de los casos de éxito podemos estructurar algunas de las funciones y actividades básicas que la persona o el equipo encargado de manejar el tema de la felicidad dentro de una organización deberá realizar como la motivación, el respeto, mejorar la comunicación en todos los niveles, disminución o manejo del estrés laboral y atención más personalizada a los empleados.

4.1.3 Selección del Estudio del Caso

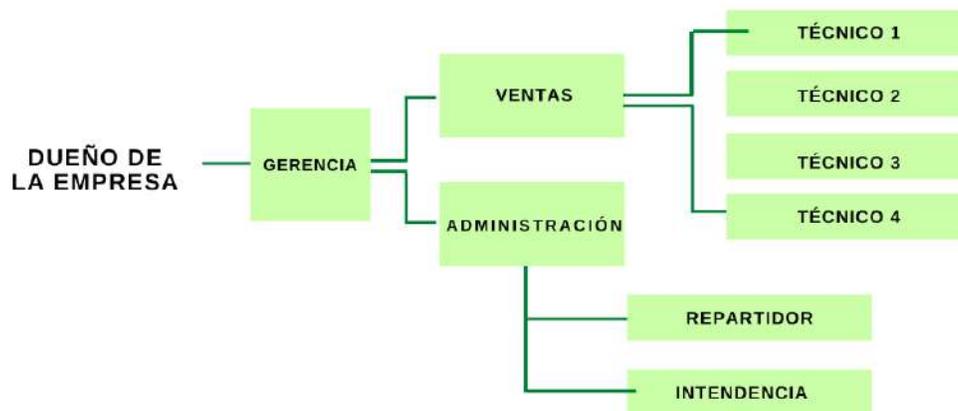
El manual para el diseño de estrategias de salario emocional tiene como objetivo funcionar como una herramienta estandarizada de fácil aplicación en organizaciones públicas y privadas, con un enfoque para su aplicación en la pequeña empresa, es por lo que se seleccionó como caso de estudio la empresa “**Universal Paint**”, dedicada a la comercialización y servicio de pintura automotriz, industrial y arquitectónico, ubicada en la ciudad fronteriza de Tijuana Baja California en México.

Para “**Universal Paint**”, su recurso humano es muy importante y desde sus inicios los ha considerado como una pieza vital en el crecimiento de la empresa. El trabajo de los colaboradores (empleados) es fundamental; pero, en ocasiones su productividad se ve menguada por las dificultades que se presentan por agentes externos o internos como por ejemplo la economía, ambientes laborales no adecuados y específicamente el golpe social, emocional y económico que ha provocado la COVID-19.

El caso de estudio seleccionado se caracteriza por tener los principales aspectos que caracterizan a las MIPyMES en Latinoamérica, su conformación empresarial y su distribución sectorial, por lo que la aplicación y los resultados obtenidos servirán como guía para su aplicación empresarial en Latinoamérica.

4.1.4 Estructura Operativa

La estructura operativa de “**Universal Paint**”, se especifica en el siguiente organigrama:



4.1.5 Alcances y Limitaciones

El estudio del caso se desarrollará en el marco de una intervención de consultoría, proceso en el cual se identificarán las necesidades de la organización y a partir de los resultados obtenidos mediante la aplicación de una encuesta a los colaboradores de la empresa “**Universal Paint**”,

se diseñará un programa de bienestar laboral a través de propuestas de salario emocional. El proceso de acompañamiento consistirá en la identificación, análisis y diseño de iniciativas, acciones y estrategias, así como las propuestas para su medición.

La propuesta consiste en la puesta en práctica de una serie de acciones destinadas a mantener la calidad de vida de los colaboradores de **Universal Paint**. El objetivo final no es otro que el de mejorar el ambiente donde se trabaja, favorecer la socialización e integrar a todos los colaboradores, en un proceso en el que se busca que la organización resulte fortalecida e incrementa su productividad.

4.2 Propuesta de Intervención para el Diseño de Estrategias de Salario Emocional aplicado a la empresa “Universal Paint”.

4.2.1. Objetivo:

El desarrollo de este proyecto se centra en el diseño de una herramienta de salario emocional para el mejoramiento de la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa “**Universal Paint**”

4.2.2. Propuesta de Trabajo:

Se analizarán varias perspectivas partiendo desde la situación actual de tu empresa, mediante un proceso sistemático que permitirá al gestor del proyecto ser capaz de detectar fortalezas y puntos de mejora para desarrollar un plan personalizado que responda a las necesidades reales del equipo.

4.2.3 Proceso metodológico:

Se proponen seis etapas para el diseño, implementación y evaluación de un programa de salario emocional:

- 1. Diagnóstico**
 - 1.1 Entrevista líder del proyecto
 - 1.2 Encuesta de satisfacción laboral
 - 1.3 Concentración de resultados
- 2. Fase de análisis**
 - 2.1 Análisis de resultados
 - 2.2 Presentación de resultados
- 3. Diseño del Plan**
 - 3.1 Diseño de propuestas
 - 3.2 Definición de indicadores de medición
 - 3.3 Presentación del plan
- 4. Implementación**
 - 4.1 Inicio de acciones
 - 4.2 Acompañamiento

5. Medición

5.1 Seguimiento a los indicadores

5.2 Informe de resultados

6. Mejora Continua

6.1 Análisis

6.2 Reformulación

Tabla 1.8 Descripción de las fases de la intervención

FASE	CONSIDERACIONES
1. Diagnóstico	
1.1 Entrevista líder del proyecto	El punto de partida se define con el líder de la organización, definiendo los alcances y profundidad de la intervención.
1.2 Encuesta de satisfacción laboral	El paso siguiente consiste en identificar la situación actual, por lo que se debe realizar un diagnóstico con la participación de cada uno de los colaboradores.
1.3 Concentración de resultados	Buscando no sesgar los resultados se sugiere realizar la encuesta y el medio de recolección sea anónimo. Se procederá después de este punto a concentrar los resultados.
2. Fase de análisis	
2.1 Análisis de resultados	Una vez concentrados los resultados se procederá al análisis, identificando áreas de oportunidad y posibles campos de acción.
2.2 Presentación de resultados	Al finalizar el proceso de deberá presentar los resultados del diagnóstico, se sugiere se comunique con los colaboradores.
3. Diseño del Plan	
3.1 Diseño de propuestas	Se diseña la propuesta estratégica de plan de acción (cambios, talleres, actividades, eventos...) para trabajar las áreas de oportunidad detectadas.
3.2 Definición de indicadores de medición	Se definen los indicadores de medición en función a los objetivos de la corporación.
3.3 Presentación del plan	Se presenta el plan a cada uno de los colaboradores.
4. Implementación	
4.1 Inicio de acciones	En una cuarta fase se lleva a cabo la hoja de ruta de acciones aprobado en la fase anterior asociado a unos KPI de desarrollo corporativo.
4.2 Acompañamiento	Es importante definir un proceso de acompañamiento con el equipo en la implementación de las acciones y evaluar su aplicación.
5. Medición	
5.1 Seguimiento a los indicadores	En la última fase, se dará seguimiento de las acciones, informes de resultados y análisis de los indicadores para la toma de decisiones estratégicas.
5.2 Informe de resultados	Se elaborará un informe con los resultados obtenidos para la toma de decisiones.
6. Mejora Continua	

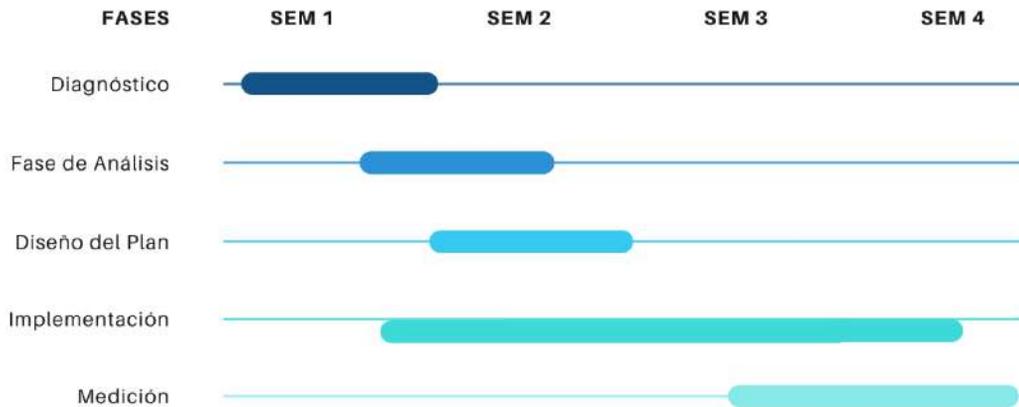
6.1 Análisis	Se evalúan los resultados y se define si se continua el plan original o se requiere reformular.
6.2 Reformulación	Tras analizar resultados y avances, redefinimos la estrategia para un mantenimiento y mejora continua de los factores de felicidad en el trabajo.

Fuente: Elaboración propia

4.2.4 Cronograma de Intervención

Es importante mencionar que la intervención de consultoría para este caso de estudio considera un proceso de acompañamiento en las primeras tres etapas. La implementación será responsabilidad del líder del proyecto. Sin embargo, el manual contendrá los pasos detallados para llevar a cabo en cada una de las etapas.

Figura 1.6 Cronograma de Intervención



Fuente: Elaboración propia

4.2.5 Técnica de recolección

En las técnicas de recolección para la presente investigación, se realizará un trabajo de campo, donde se aplique un formato tipo encuesta, la cuál será descriptiva y mixta, con secciones de respuestas cerradas que son las que servirán para ponderar el estado actual de la organización en materia de clima laboral y preguntas abiertas que buscarán aportaciones de los colaboradores. Es importante señalar que en las organizaciones donde el equipo laboral es reducido, es vital considerar el anonimato lo que daría mayor libertad al colaborador a la hora de responder. Como método de recolección se utilizó la herramienta SurveyMonkey, plataforma digital para la aplicación de encuestas. El diseño de la encuesta se estructuró en las siguientes secciones:

Caracterización del equipo. En este apartado se identificarán aspectos generales de los colaboradores que ayudará a caracterizar el equipo.

1. Sentido de pertenencia (Sección de respuestas cerradas)

2. Desarrollo y crecimiento profesional (Sección de respuestas cerradas)

En este apartado se pretende identificar las áreas de oportunidad y nivel de satisfacción en relación con la percepción del desarrollo y crecimiento profesional.

3. Comunicación (Sección de respuestas cerradas)

En este apartado se pretende medir el nivel de percepción de los colaboradores en función a la comunicación organizacional.

4. Ambiente de trabajo (Sección de respuestas cerradas)

Esta sección está enfocada en identificar el nivel de satisfacción en cuestión de ambiente laboral.

5. Reconocimiento y flexibilidad laboral (Sección de respuestas cerradas)

En esta sección se busca identificar áreas de oportunidad en relación con la percepción sobre reconocimiento entre los colaboradores.

6. Motivación (Sección de respuestas mixta)

En este apartado se busca identificar aspectos que motiven al colaborador.

Ponderación de las respuestas cerradas

Para efectos de facilitar el diagnóstico y estandarizar la herramienta, se propone ponderar las respuestas cerradas y se obtendrá una calificación de los reactivos y las secciones, permitiendo de esta manera la identificación de fortalezas y oportunidades.

Tabla 1.9 Ponderación de resultados

Respuestas cerradas	Ponderación
Totalmente de Acuerdo	5
De acuerdo	4
Neutral / Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Fuente: Elaboración propia

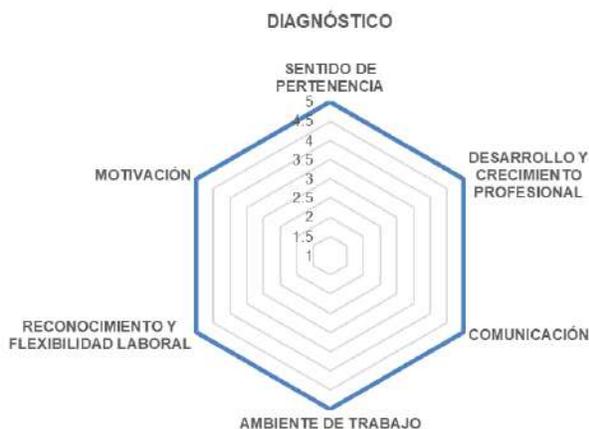
Paso 1:

Calificación por reactivo = (suma de totas las respuestas por pregunta/el número de colaboradores)

Paso 2:

Calificación por sección= (suma del resultado de la calificación por reactivo/el número de preguntas por sección).

Figura 1.7 Gráfica radial para evaluar resultados



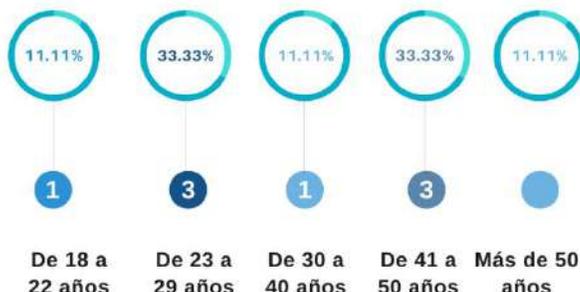
PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN
5	FORTALEZAS
4	
3	ÁREA DE OPORTUNIDAD
2	DEBILIDADES
1	

Fuente: Elaboración propia

4.3 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

4.3.1 Caracterización del Equipo. Es de vital importancia identificar las características del equipo, elementos como el género, la edad, la antigüedad en la empresa o el grado mínimo de estudio podrán ayudar a comprender los sesgos o preferencias que pudieran reflejarse en los resultados.

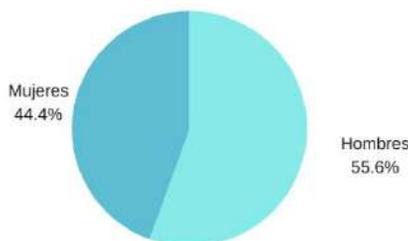
Figura 1.8 Edad



Fuente: Elaboración propia

La edad es un factor determinante a la hora de buscar crear las condiciones para que puedan interactuar personas de diferentes generaciones en un entorno óptimo de clima laboral. En Universal Paint podemos identificar cuatro grupos generacionales, si bien, es un reto para la empresa, también representa un valiosa oportunidad, la diversidad básicamente aporta capacidades diversas y esto se traduce en un mayor enfoque a la hora de abordar un problema, de innovar y de desarrollar nuevos proyectos.

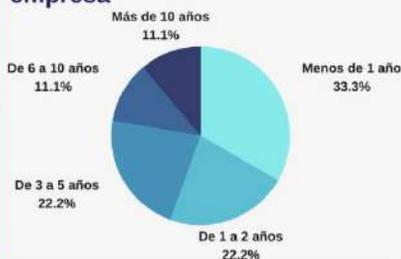
Gráfica 1.8 Género



Fuente: Elaboración propia

Universal Paint, es una empresa relativamente equilibrada en cuestión de género, marcando ligeramente una mayoría el sexo masculino, esto entendiéndose por la actividad de la empresa y el trabajo técnico y de campo que se realiza, cargos de trabajo no tan empleados por las mujeres en latinoamérica.

Gráfica 1.9 Antigüedad en la empresa



Se identifica una mayoría de colaboradores con poco tiempo en la empresa, lo que pudiera representar un reto a la hora de incentivar el sentido de pertenencia.

Fuente: Elaboración propia

Figura 1.9 Nivel de Estudios



Los colaboradores de Universal Paint en su mayoría cuentan con nivel medio superior de de estudios, una vez analizada las aspiraciones de los colaboradores se podrían implementar acciones de desarrollo profesional.

Fuente: Elaboración propia

Figura 1.10 Estado Civil

A la hora de diseñar un programa de bienestar laboral es importante conocer aspectos relevantes de los colaboradores, el estado civil puede ayudar a determinar iniciativas que involucren las familias y generen sentido de pertenencia a la empresa.

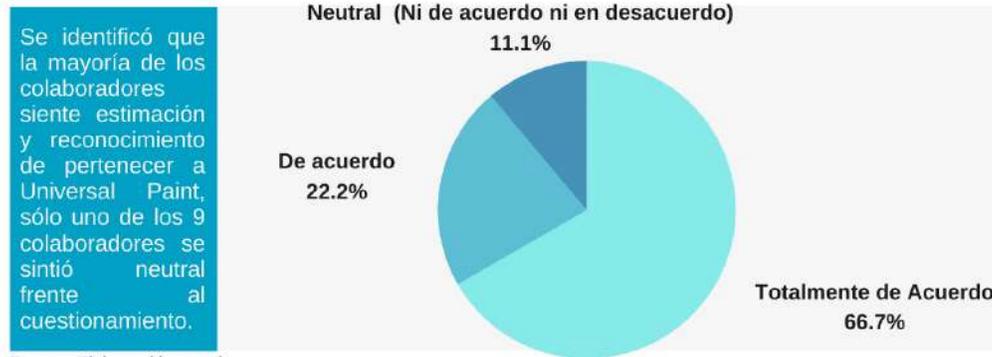


Fuente: Elaboración propia

4.3.2 Sentido de Pertenencia

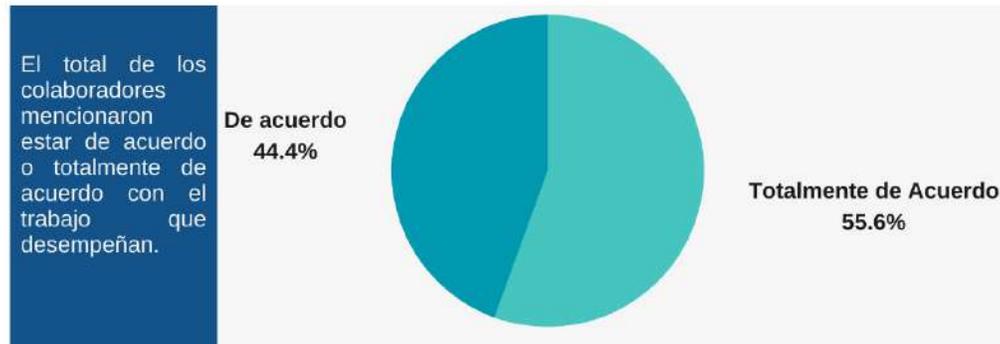
En general, los colaboradores de **Universal Paint** evaluaron de manera positiva los aspectos que se consideran para identificar el sentido de pertenencia adquirido hacia la empresa.

Gráfica 1.10 P.1 ¿Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa?



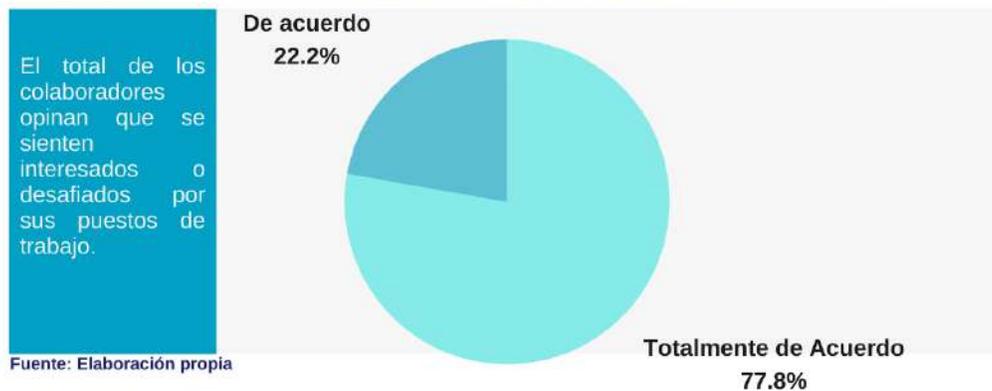
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 1.11 P.2 ¿Estoy satisfecho con el trabajo que desempeño?



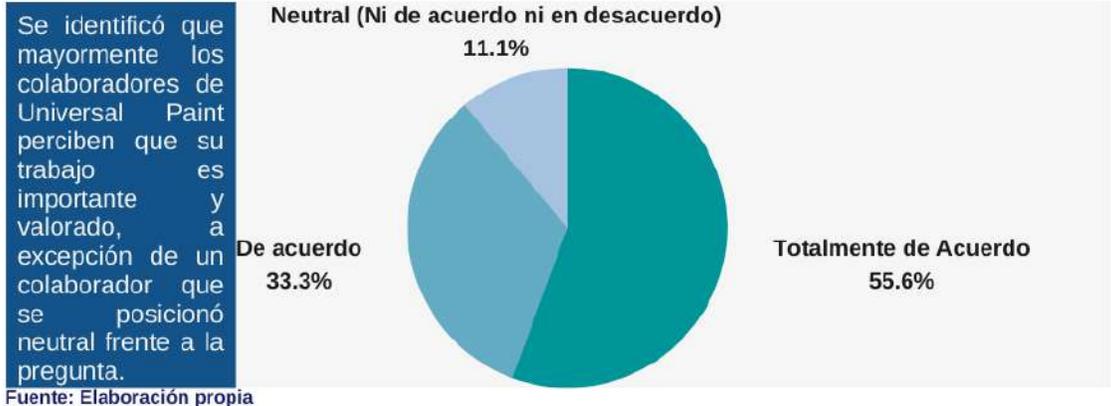
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 1.12 P.3 ¿Mi puesto de trabajo es interesante y desafiante.?



Fuente: Elaboración propia

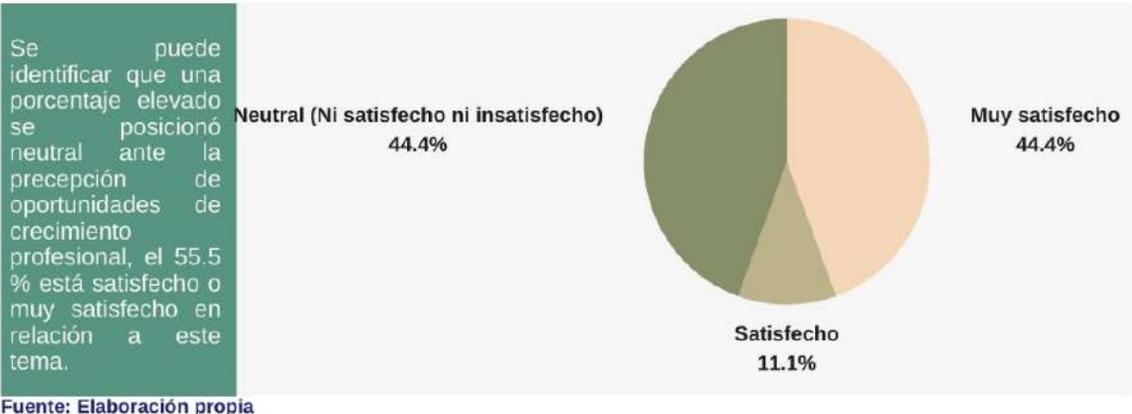
Gráfica 1.13 P.4 ¿Siento que mi trabajo es importante y es valorado en esta empresa?



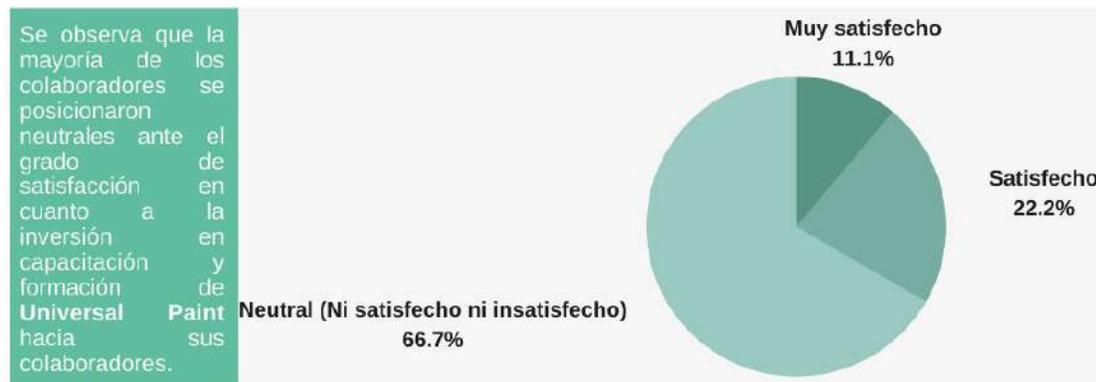
4.3.3 Desarrollo y crecimiento profesional

Con relación al desarrollo y crecimiento profesional, los colaboradores de **Universal Paint** en general tienen una percepción buena, sin embargo, en este rubro se identificaron porcentajes elevados de miembros que se posicionaron neutrales ante los aspectos cuestionados.

Gráfica 1.14 P.5 ¿Estoy satisfecho(a) con mis oportunidades de crecimiento profesional?

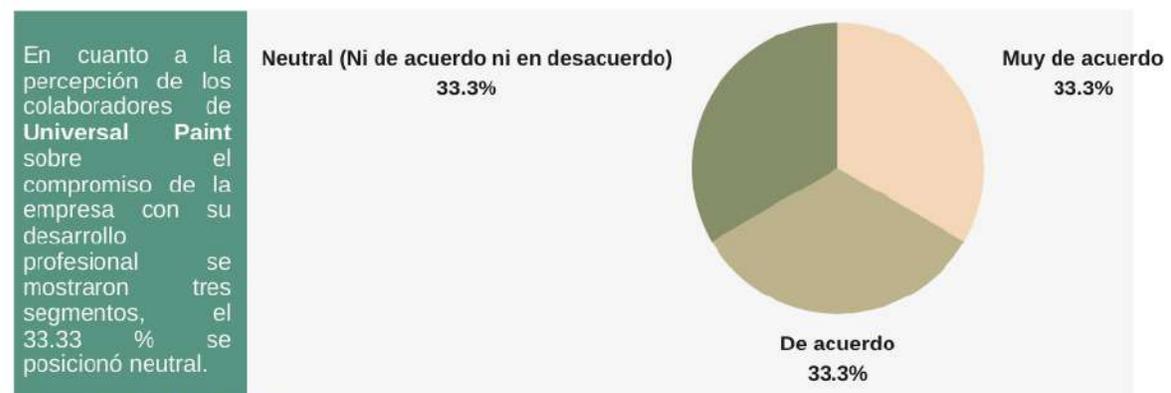


Gráfica 1.15 P.6 ¿Estoy satisfecho(a) con la forma en la que mi organización invierte en mi capacitación y formación.?



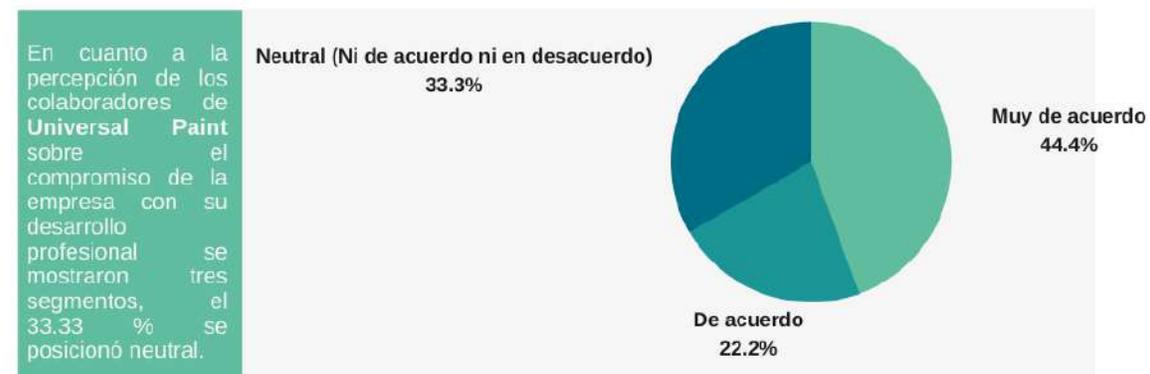
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 1.16 P.7 ¿Mi empresa está comprometida con mi desarrollo profesional?



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 1.17 P.8 ¿Siento que mis capacidades son aprovechadas al máximo en mi organización.?

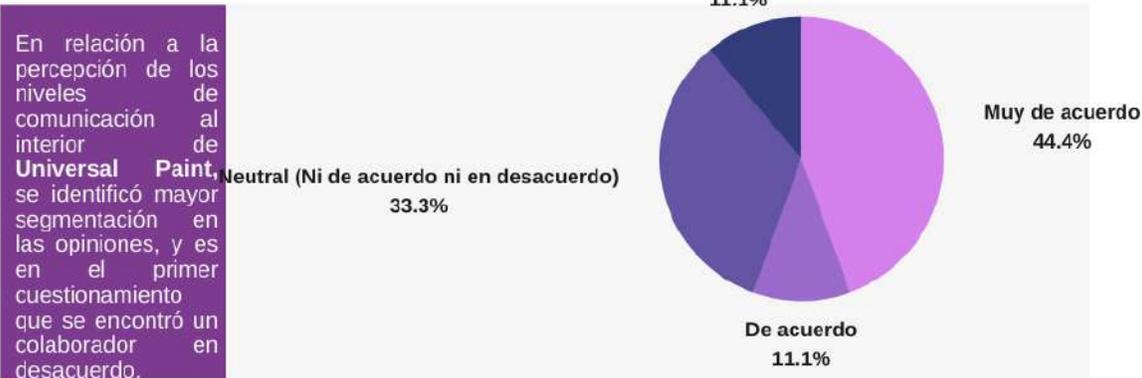


Fuente: Elaboración propia

4.3.4. Comunicación

Los colaboradores de Universal Paint, tiene una buena percepción en cuanto a los niveles de comunicación al interior de la empresa. En la mayoría de los cuestionamientos se mostraron positivos

Gráfica 1.18 P.9 ¿Los jefes/directivos comunican oportunamente las necesidades de la empresa?



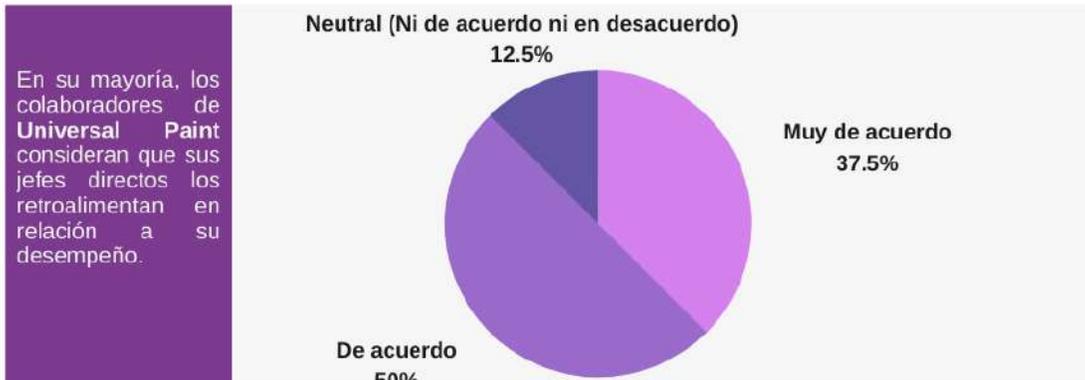
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 1.19 P.10 ¿Mi grupo de trabajo propone soluciones a problemas y las lleva a cabo?



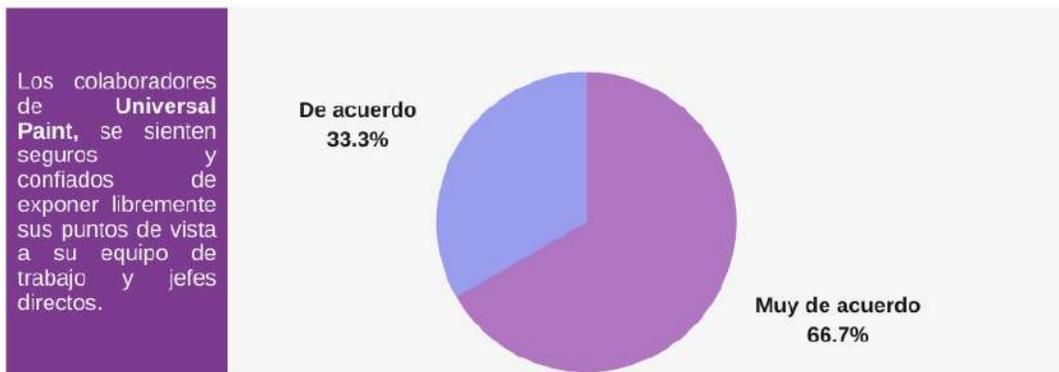
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 1.20 P.11 ¿Recibo continuamente retroalimentación de mi jefe sobre mi desempeño?



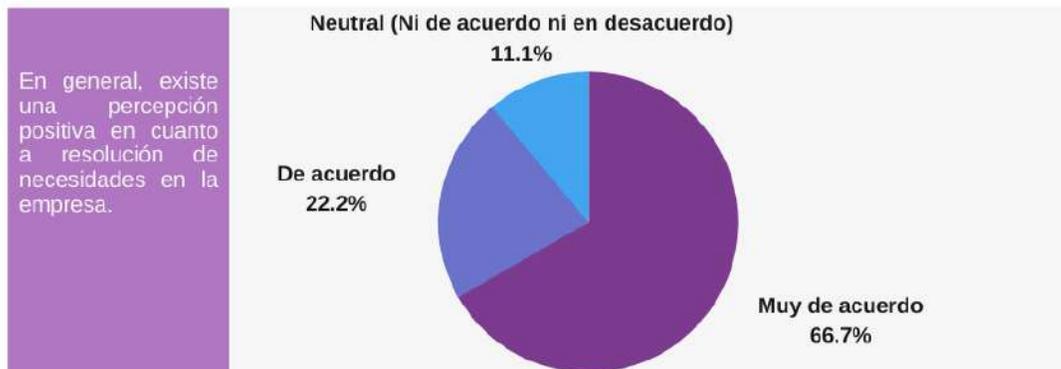
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 1.21 P.12 ¿Puedo expresar abiertamente mis puntos de vista a compañeros y jefes?



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 1.22 P.13 ¿Puedo comunicar mis necesidades a las personas indicadas y son atendidas ?

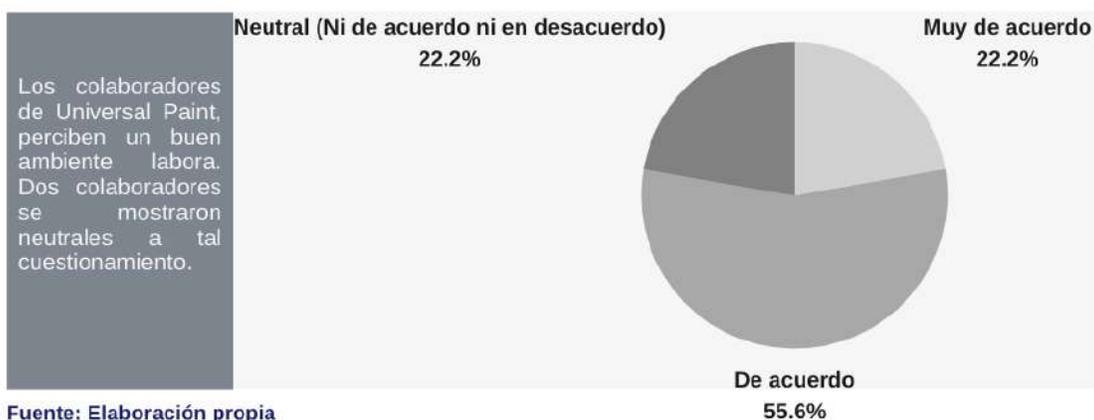


Fuente: Elaboración propia

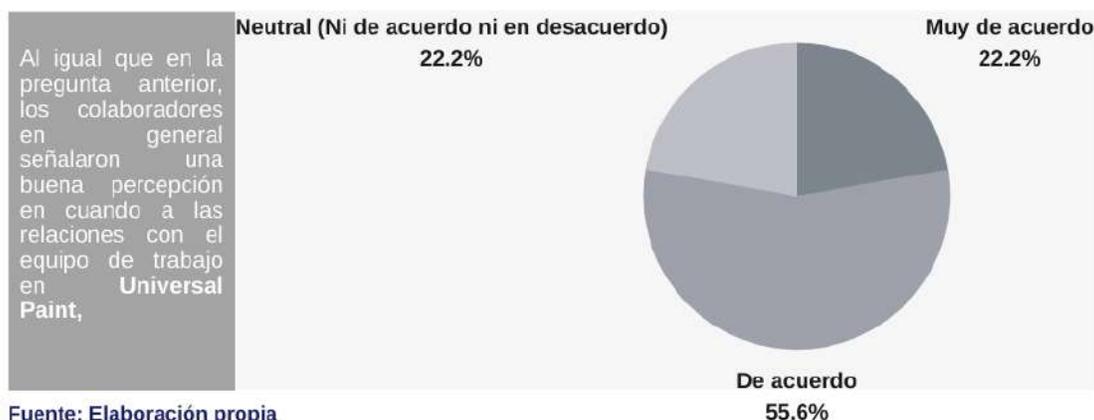
4.3.5 Ambiente de Trabajo

A manera de resumen, los colaboradores de Universal Paint están satisfechos con el ambiente y condiciones laborales. Este tema es muy importante cuando se está en búsqueda de un clima laboral que promueva el bienestar del colaborador y vuelva más productiva a la empresa. De igual manera se pudieron observar respuestas neutrales, siendo este una llamada para poner atención en los detalles.

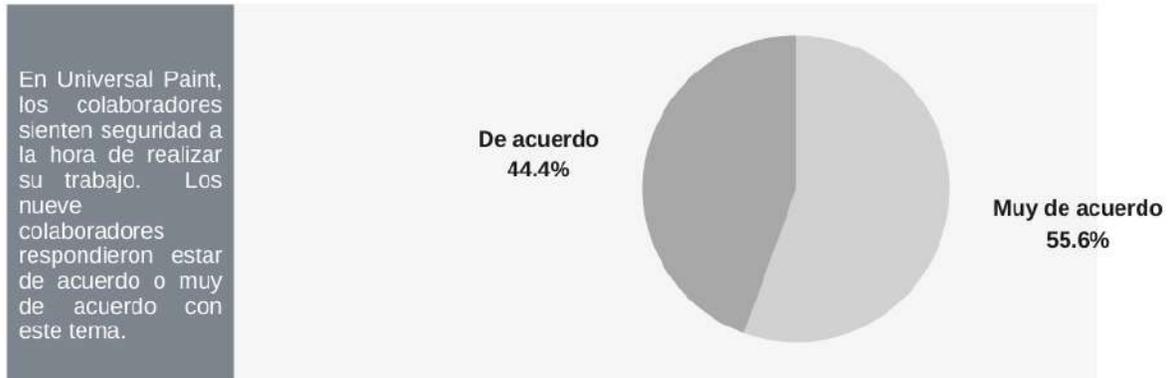
Gráfica 1.23 P.14 ¿Considera que hay un buen ambiente laboral en esta empresa?



Gráfica 1.24 P.15 ¿Considera que las relaciones laborales con su equipo de trabajo son buenas?

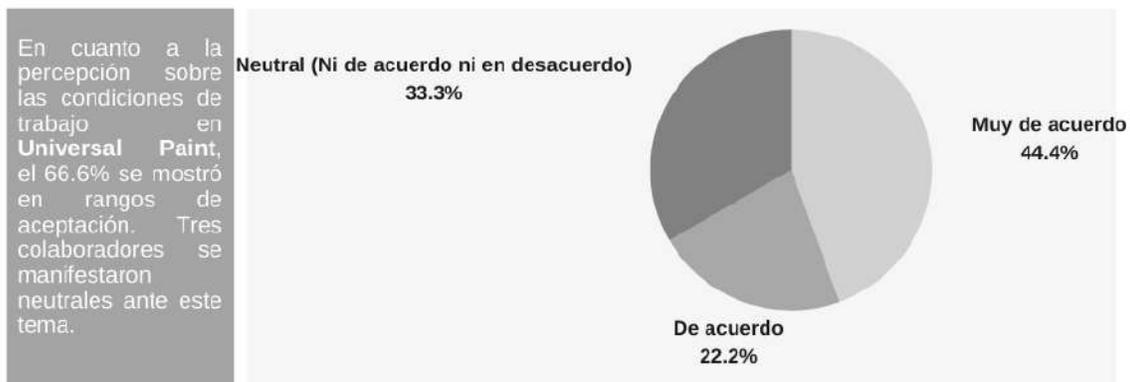


Gráfica 1.25 P.16 ¿Puedo hacer mi trabajo de manera segura y cómoda?



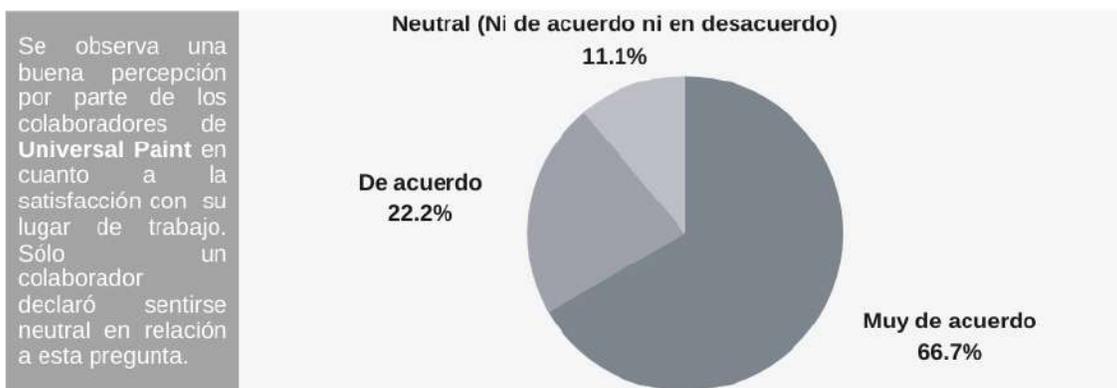
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 1.26 P.17 ¿La organización se preocupa de que las condiciones de trabajo sean seguras?



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 1.27 P.18 ¿Estoy satisfecho con mi lugar de trabajo?

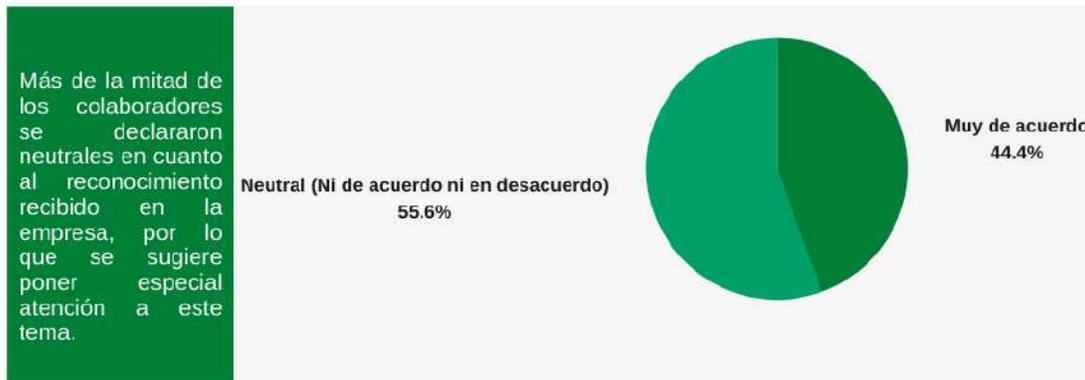


Fuente: Elaboración propia

4.3.6 Reconocimiento y flexibilidad laboral

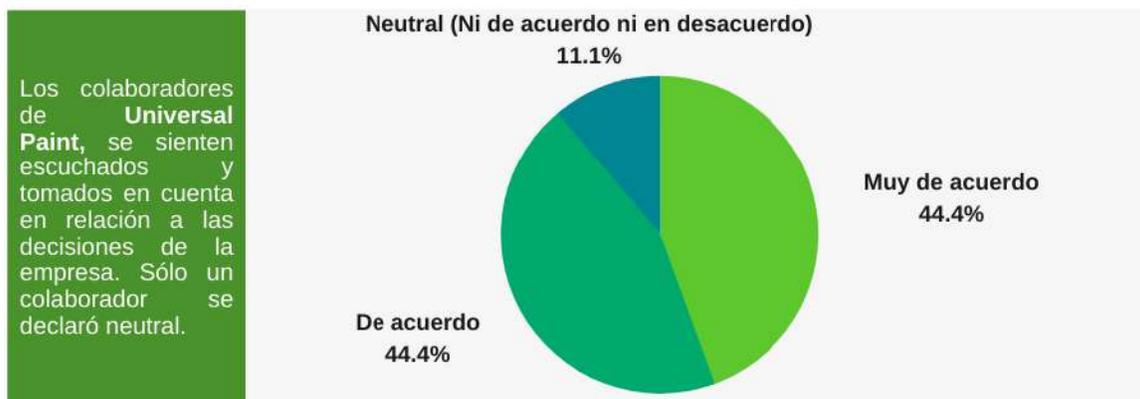
A manera general, los colaboradores de **Universal Paint** perciben a la empresa flexible, sin embargo, en cuanto al factor reconocimiento se mostraron mayormente segmentados y se identificaron las primeras declaraciones de desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Se deberá poner especial atención en las medidas que se tomen en relación con este tema.

Gráfica 1.28 P.19 ¿He recibido algún reconocimiento o mención por algún trabajo destacado que he realizado?



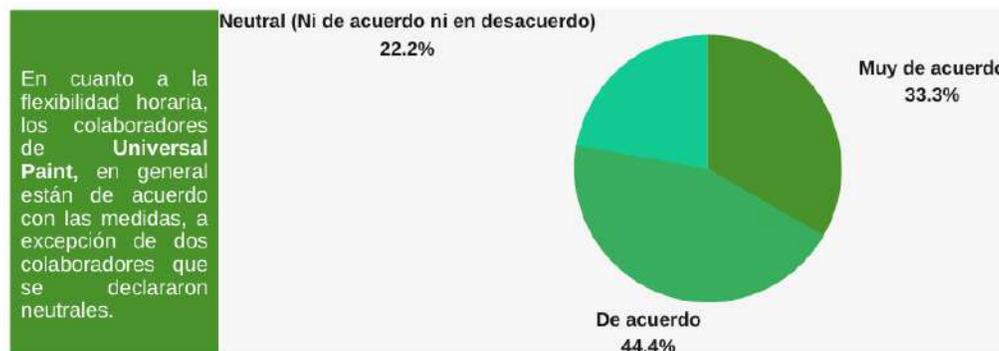
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 1.29 P.20 ¿Sus opiniones o ideas son tenidas en cuenta para la toma de decisiones o mejora de algún proceso en la empresa?



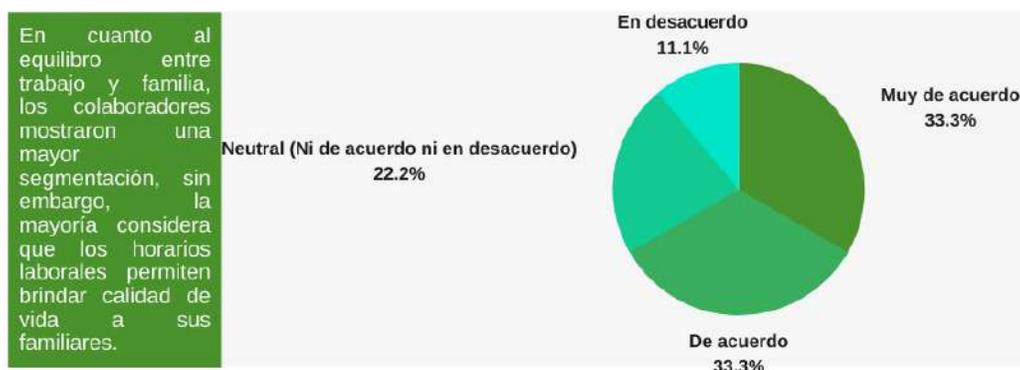
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 1.30 P.21 ¿En mi empresa aplican medidas de flexibilidad laboral?



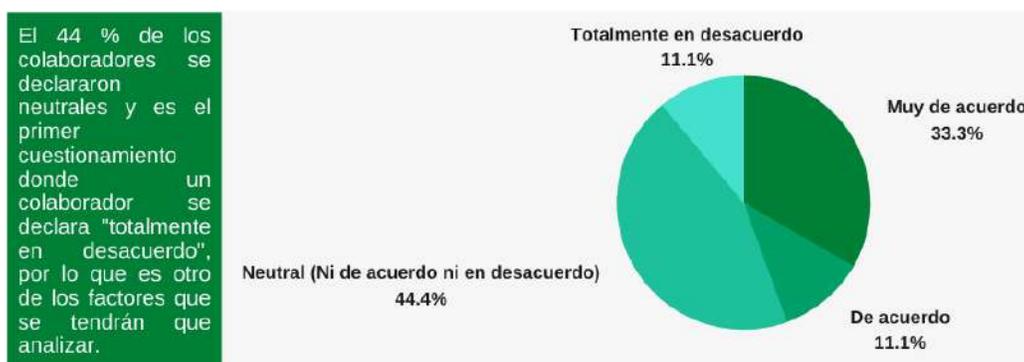
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 1.31 P.22 ¿Los horarios laborales le permiten compartir tiempo de calidad con su familia o para realizar sus actividades personales?



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 1.32 P.23 ¿Existen beneficios laborales o compensaciones no económicas para los colaboradores en esta organización?

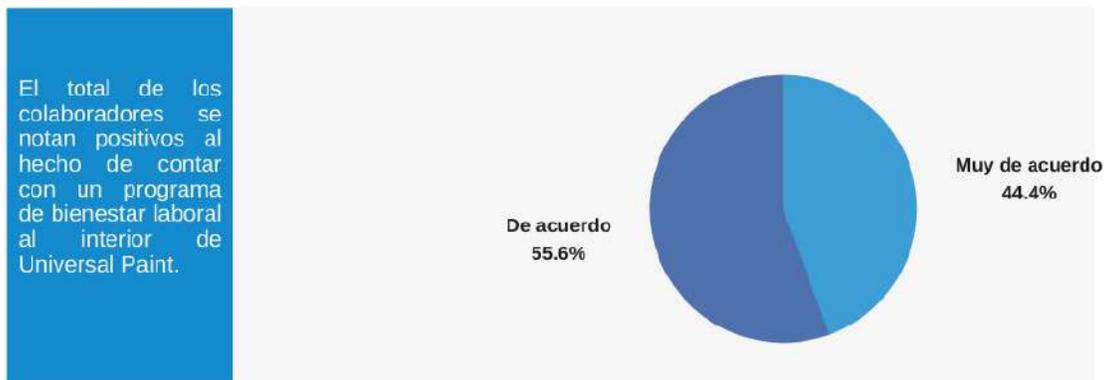


Fuente: Elaboración propia

4.3.7 Aspiraciones y motivaciones

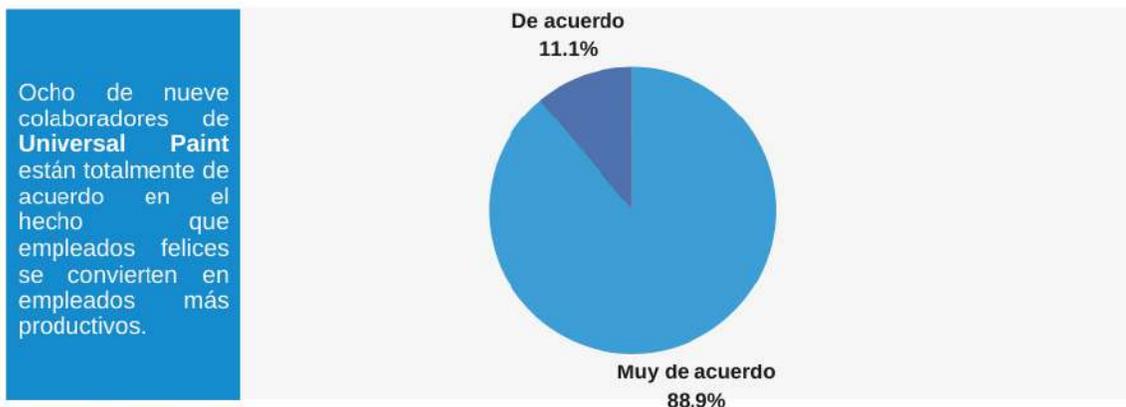
Los colaboradores de “**Universal Paint**”, consideran que los empleados felices se traducen en empleados más productivos y están interesados en su totalidad en contar con un programa de bienestar basado en estrategias de salario emocional. En relación a los factores que consideran importantes, señalaron el reconocimiento como punto número uno, y dentro de las sugerencias de mejora, se mencionó el tema de capacitación en repetidos comentarios.

Gráfica 1.33 P.24 ¿Le resultaría interesante contar con un programa de bienestar o calidad de vida para los colaboradores?



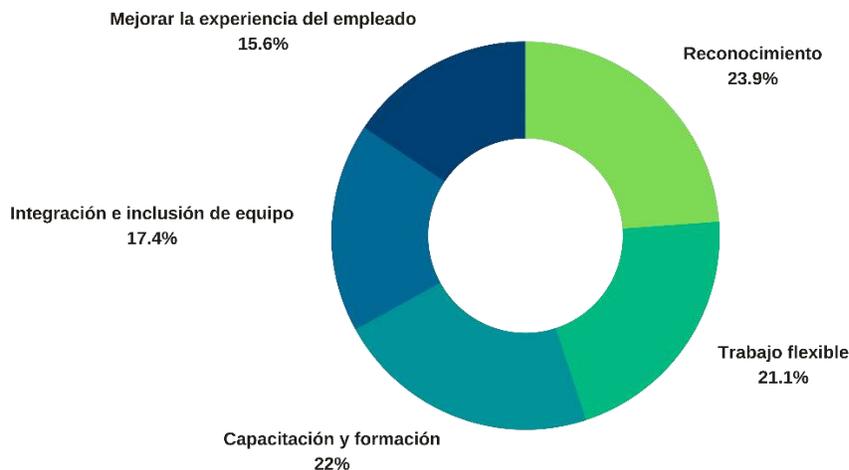
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 1.34 P.25 ¿Considera que los empleados felices son más productivos?



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 1.35 Preferencias P.26 ¿Qué área considera más importante fortalecer en la organización?



Dentro de las áreas de mayor interés para incorporar en un programa de salario emocional en la empresa **Universal Paint**, se jerarquizó de la siguiente manera según las respuestas de sus colaboradores:

1. **Reconocimiento.**
2. **Capacitación y formación.**
3. **Trabajo flexible.**
4. **Integración e inclusión.**
5. **Mejorar la experiencia del empleado.**

Fuente: Elaboración propia

Figura 1.11 Preferencias P.27 ¿Qué cambios considera que podrían hacerse en su empresa para mejorar el bienestar laboral?



Se tomaron textualmente los comentarios de los colaboradores de **Universal Paint** que realizaron sugerencias, podemos observar que el tema “**capacitación**”, se repite en varios comentarios.

Fuente: Elaboración propia

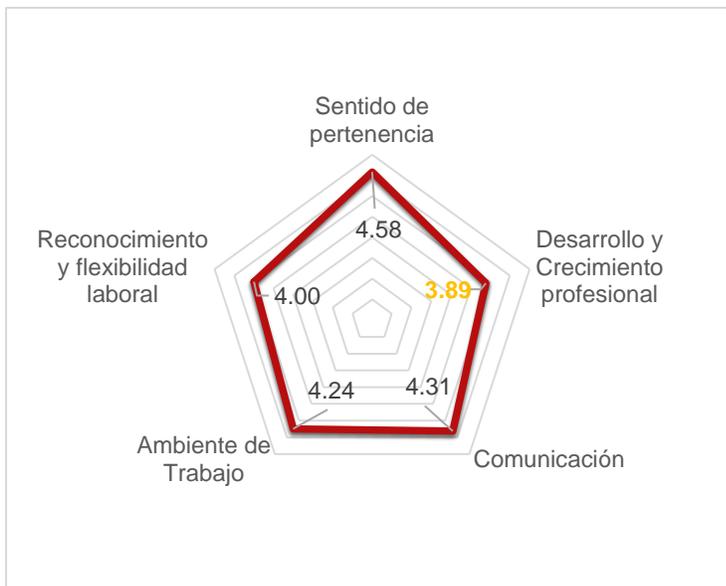
4.4 Resumen ejecutivo

Como resultado de la intervención de consultoría para el diseño de estrategias de salario emocional en el caso estudiado “**Universal Paint**” empresa mexicana dedicada a la comercialización y servicio de pintura automotriz, industrial y arquitectónico, ubicada en la ciudad fronteriza de Tijuana Baja California en México.

La sucursal a la que se aplicó la intervención tiene una estructura operativa de nueve colaboradores cuyas edades varían al grado de tener la interacción de cuatro generaciones en un mismo espacio laboral, lo que representa un reto para la empresa a la hora de crear un programa de bienestar laboral basado en estrategias de salario emocional, ya que las necesidades pueden resultar muy diversas. En cuanto a equidad de género se observó que la empresa analizada está relativamente equilibrada, cinco hombres y cuatro mujeres. Las mujeres se encuentran principalmente en el área administrativa de la empresa. Sólo dos de los nueve colaboradores tiene una antigüedad mayor a 5 años en la empresa, siendo la rotación de personal un problema al que se enfrente la empresa.

En relación con la ponderación de las respuestas, la cual se especificó en el apartado “**Ponderación de las respuestas cerradas**” (página 55), podemos observar los siguientes resultados:

Gráfica 1.36 Ponderación de resultados



Según la metodología establecida, se asignó una ponderación a cada respuesta cerrada, esto permitió identificar las fortalezas, áreas de oportunidad y sobre todo las debilidades.

En cuanto a la valoración obtenida en el diagnóstico de clima laboral realizado a los colaboradores de **Universal Paint**, la empresa resultó generalmente bien posicionada. Específicamente una de las secciones se ubicó en la segmentación de “**área de oportunidad**” “Desarrollo y crecimiento profesional”, en la que se tendrá que poner especial atención.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1.9. Propuesta de intervenciones

Área	Estrategia	Acción	Comentarios	Indicador
Reconocimiento	Gracias por ser parte de la familia	Celebrar el aniversario de incorporación laboral y los cumpleaños de los colaboradores. (Pastel, placa, trofeo, mail de felicitación, tarjeta de regalo, día libre)	Se puede estipular de acuerdo a los años cumplidos en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Retención de talento • Ventas • Reducción del absentismo
	Display a la mejor tienda	Fomentar el trabajo en equipo, reconociendo la tienda que haya logrado sus metas.	Es importante hacerlo público.	
	Premio a los 90 días	Premiar la constancia del empleado, premiando la asistencia y la puntualidad. Boleto para el cine, desayuno o comida, eventos)	El periodo de evaluación puede ser ajustado.	
Capacitación y formación	Los mejores están aquí	Desarrollo de cursos y talleres de especialización y profesionalización, se sugiere aprovechar plataformas digitales de profesionalización como: https://aprende.org/ ; https://es.coursera.org .	Los programas de formación deben estar autorizados por la Dirección General, deben estar alineados a los objetivos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Retención del talento • Incremento en la productividad
	Creemos contigo	Generar un programa de apoyo a los colaboradores que deseen continuar su preparación profesional, ya sea con flexibilidad horaria o ayuda con las colegiaturas.		
Trabajo flexible	Tu día del mes	Disponer de flexibilidad horaria para organizar las tareas en función de las necesidades, los colaboradores pueden elegir un día del mes para tomarse un par de horas del día, para que sean utilizados en sus pendientes personales.	El día seleccionado tendrá que ser solicitado con anticipación.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de metas individuales. • Retención de talento.
	Tiempo familiar	Otorgar permisos especiales para acudir a eventos familiares.		
Integración e inclusión	Buzón de sugerencias	Aumentar la participación y colaboración del trabajador con idea.	El día seleccionado tendrá que ser solicitado con anticipación.	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en ventas • Incremento en la productividad
	Tus opiniones cuentan	Generar espacios para compartir ideas y crear soluciones.		
	Informando claro y a tiempo	Mantener informados a los colaboradores en la toma de decisiones de la empresa.		
Mejorar la experiencia del empleado	Coffee break	Instala una máquina de café (de preferencia que despache gratuitamente) en una parte de tu oficina donde varios miembros se puedan reunir al mismo tiempo.	Este tipo de actividades incrementa la satisfacción de los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en ventas • Incremento en la productividad • Retención de talento
	Eventos familiares	Realizar eventos en los que se involucre la familia, de los colaboradores, se sugieren entrar premios a fin de año.		
	Empleado sano, empresa sana	Fomentar la salud de los colaboradores, a través de un programa de revisiones anuales/semestrales.		

Fuente: Elaboración propia

Las iniciativas de salario emocional son un traje a la medida, y tendrán que elegirse según la actividad de la empresa, en el caso de **Universal Paint**, hay acciones que no serían factible considerando la actividad empresarial. Es muy importante encontrar el equilibrio entre el bienestar laboral y el bienestar empresarial.

Las iniciativas seleccionadas deben verse reflejadas en resultados, los cuales se tendrán que medir en indicadores, pudiendo ser estos:

1. **Eficiencia (económicos):** Son indicadores que permiten una mayor objetividad en la obtención de conclusiones, al apoyarse en índices numéricos.
2. **Eficacia (calidad):** Ofrecen información valiosa sobre la percepción de los colaboradores sobre aspectos relevantes de la empresa.

Conclusiones

La mayoría de información, estudios y artículos relacionados la Economía Conductual y Economía del Bienestar Subjetivo, giran alrededor de la definición, las ventajas y los ítems que están directa o indirectamente relacionados, y si bien en este trabajo se dedica un espacio importante para reunir definiciones, estudiar conceptos y hacer análisis sobre las ventajas y los impactos, se puso especial enfoque en la ejecución de dichos programas mediante la intervención de consultoría aplicada al Estudio del Caso de “**Universal Paint**”.

Esta propuesta pretende ser una herramienta práctica de fácil aplicación desde el ámbito de las políticas públicas y las políticas empresariales, que contribuya a la recuperación económica de los países latinoamericanos, incorporando los hallazgos de la Economía del Comportamiento también conocida como Economía Conductual y del Bienestar Subjetivo o Economía de la Felicidad, priorizando la búsqueda de una recuperación económica sostenible, integrando aspectos como la resiliencia, la colaboración, el bienestar y la conciencia, apoyado de un sistema de pequeños empujones que faciliten introducirnos a un modelo de desarrollo más consciente.

Es posible apreciar las contribuciones de la Economía del Comportamiento y de Bienestar subjetivo de las personas con base en variables que pueden formar parte de cualquier intento sistemático de medición y seguimiento de un país o una organización. Es importante hacer la distinción entre la apreciación de las acciones implementadas en los dos pilares anteriormente mencionados y la medición de su impacto.

Una vez se ha entendido la importancia de estos elementos, el camino siguiente que se ha propuesto es además de crear y replicar estrategias ya existentes que facilitan procesos de implementación, el objetivo principal ya anteriormente mencionado es plasmar dichas estrategias en una guía metodológica que sea de gran alcance y de fácil aplicación, mediante la síntesis de la información recolectada en pasos organizados y simples que dan un panorama general sobre las buenas prácticas o mejoras que puede adoptar desde el ámbito público y privado.

Dentro del área de bienestar subjetivo se proponen estrategias de salario emocional, la guía metodológica por la forma en como está elaborada además permitirá una optimización en la capacidad de respuesta de las empresas frente a picos de insatisfacción laboral por parte de los empleados, puesto a que la guía metodológica es un recurso de fácil acceso, entendimiento y aplicación.

En cuanto a las limitaciones de la intervención de consultoría, el trabajo consideró el análisis, diseño y propuesta de aplicación. No considera un acompañamiento durante el proceso de implementación, lo que limitaría conocer los impactos y resultados obtenidos mediante estas iniciativas de salario emocional.

Es por ello, que para futuras líneas de desarrollo se propone profundizar en las propuestas realizadas, a través de un seguimiento a la implementación de las iniciativas y sus resultados por medio de la aplicación de los indicadores, con el fin de identificar debilidades y fortalezas en las estrategias implementadas que permitan generar un mayor impacto en la organización así como ampliar el número de empresas analizadas a través del método del caso de estudio, para obtener más información que ayude a mejorar la herramienta práctica.

De igual manera, una importante extensión de este trabajo será profundizar en las aplicaciones en el ámbito público, incorporar lecciones de las ciencias del comportamiento para diseñar, mejorar y reevaluar sus políticas y servicios. Aplicar estos conocimientos significa que los gobiernos adoptan una visión más realista del comportamiento humano de lo que lo han hecho en el pasado, obteniendo así mejores resultados. Es vital la incorporación de mecanismos de retroalimentación y adaptación en los planes de implementación efectivos para descubrir cómo estos se están realizando en la práctica, con responsabilidades claramente asignadas para intervenir si es que la política se desvía. Estos también deben incluir indicadores que pueden requerir una respuesta política o administrativa.

Referencias Bibliográficas

Abarca, A., Alpízar, F., Sibaja, G. y Rojas, C. (2013). Técnicas cualitativas de investigación. San José, Costa Rica: UCR.

Ariely, D. (2010). Predictably Irrational (6a ed. ed.). New York, NY: Harper Perennial.

Babcock, L., y Loewenstein, G. (1997). Explaining Bargaining Impasse: The Role of Self-Serving Biases. *Journal of Economic Perspectives*, 11(1), 109-126.

Basco, Ana. C (20 de diciembre de 2019). La Economía del Comportamiento puede contribuir a consolidar la integración regional. <https://www.iadb.org/es/noticias/la-economia-del-comportamiento-puede-contribuir-consolidar-la-integracion-regional>.

Becker, G. (1962). Irrational Behavior and Economic Theory. *The Journal of Political Economy*, 70(1), 1-13.

Bentata Claire, Prat, Jordi, Ripani, Laura, “Informalidad laboral y coronavirus: una combinación desafiante”, *Factor Trabajo*, 19 de junio del 2020, <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/informalidad-laboral-y-coronavirus-una-combinacion-desafiante>.

Bernal Torres, C. (2006). Metodología de la investigación. México D. F.: Pearson

Brañas, Pablo. (2011). Economía Experimental y del comportamiento, Antonio Bosh, editor, S.A.

Briceño, B., Orozco, A., Galvis, M. C(27 de abril del 2018). Economía del comportamiento: aprende sobre sus conceptos básicos y aplicaciones. <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/economia-del-comportamiento/>

Busso, Matías, Messina, Julián, “La lucha de la desigualdad en la era de la COVID 19”, *Ideas que cuentan*, 18 de septiembre de 2020, <https://blogs.iadb.org/ideas-que-cuentan/es/la-lucha-contra-la-desigualdad-en-la-era-de-la-covid-19/>.

Camerer, C., Loewenstein, G., y Rabin, M. (2004). *Advances in Behavioral Economics*. New York, NY: Princeton University Press.

Camerer, C., y Thaler, R. (1995). Anomalies: Ultimatums, Dictators and Manners. *Journal of Economic Perspectives*, 9(2), 209-219.

Camerer, F. C., y Loewenstein, G. (2004). Behavioral Economics: Past, Present, Future. En C. F. Camerer, G. Loewenstein, y M. Rabin, *Advances in Behavioral Economics* (págs. 1-51). New York: Princeton University Press.

Dalle, P., Boniolo, P., Sautu, R. & Elbert, R. (2005). Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología. Buenos Aires: CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

Dimond, P., & Vartiainen, H. (2007). Behavioral Economics and Its Applications. Woodstock: Princeton University Press.

Dryjanski L., J., y Garza A, M. (2017). Nudging in Developing Nations. Obtenido de Behavioral Economic Guide: <https://www.behavioraleconomics.com>

Easterlin, Richard A. (1974) "Does Economic Growth Improve the Human Lot?" in Paul A. David and Melvin W. Reder, eds., *Nations and Households in Economic*

Gawdat, Mo (2017). El algoritmo de la Felicidad, Editorial Planeta.

Gómez A, David y Ortega O, Víctor. (2016): Política y Bienestar Subjetivo. La felicidad en la agenda pública, Ariel.

Jeremy Bentham, *Introducción a los principios de la moral y la legislación*. Nueva York: Hafner Publishing Co., 1948, p. 1.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.

Kahneman, D., Knetsch, J., y Thaler, R. (1990). Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem. *Journal of Political Economy*, 98(6), 1325-1348.

Kahneman, D., Thaler, R., y Knetsch, J. (1991). Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias. *The Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 193-206.

Kahneman, D. (2011): Pensar rápido, pensar despacio, Random House Mondadori, S. A.

Keynes, J. M. (1970). *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*. México. Fondo de Cultura Económica. Versión original (1936). *The General Theory of Employment, Interest and Money*. En: The Collected Writings of John Maynard Keynes, vol. VII, paperback ed., London: McMillan and Cambridge University Press for the Royal Economic Society.

Laporta, A. C (7 de febrero del 2020). ¿Cuáles son los tipos de salario emocional que más valoran los trabajadores? <https://www.apd.es/tipos-salario-emocional-valorados-por-trabajadores/>.

Lowenstein, G., y Prelec, D. (1992). Anomalies in Intertemporal Choice: Evidence and an Interpretation. *The Quarterly Journal of Economics*, 107(2), 573-597.

Mullainathan, S. y Thaler, RH (2000). Conducta económica. Oficina Nacional de Investigaciones Económicas (NBER), documento de trabajo 7948.

OECD. (1 de March de 2017). Behavioural Insights and Public Policy. Lessons from Around the World. Obtenido de OECD: <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/behavioural-insights-and-public-policy-9789264270480-en.htm>

Rodríguez, Gregorio, GIL, Javier y GARCIA, Eduardo. Metodología de la investigación cualitativa. España, Ediciones Algibe, 1.996. Cap. III.

Samson, A. (2015). Behavioral Economic Guide 2015 (with an introduction by Dan Ariely). Obtenido de The BE Hub: <http://www.behavioraleconomics.com>

Samson, A. (2017). The Behavioral Economics Guide 2017 (with an introduction by Cass Sunstein). Behavioral Economic Grup.

Sánchez Carlessi, H. (1986). Metodología de la investigación científica. Lima: San Marcos.

Simon, H. (1955). A behavioral model of rational choice. The Quarterly Journal of Economics, 69(1), (1957:241-260).

Simon, H. (1976). Administrative Behavior (3a edición ed.). New York: Macmillan.

Simon, H. A. (1957a). *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization*. (2.^a ed.) Roskilde. MacMillan Publishers Ltd.

Smith, A. (1997). La Teoría de los Sentimientos Morales. (C. Rodriguez Brown, Trad.) Madrid: Alianza Editorial.

Stake, R.E. (1997). Investigación con estudio de caso. Madrid: Morata.

Thaler, R. (1981). Some Empirical Evidence on Dynamic Inconsistency. Economics Letters(8), 201-207.

Thaler, R. y Sunstein, C. (2008). Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness. New York, NY: Newy York Press.

Thaler, R., Tversky, A., Kahneman, D., y Schwartz, A. (1997). The Effect of Myopia and Loss Aversion on Risk Taking: An Experimental Test. The Quarterly Journal of Economics, 112(2), 647-661.

Thaler, R.H (2015). *The making of Behavioral Economics Misbehaving*. New York. W.W. Norton & Company Inc. Versión en español (2016). *Todo lo que he aprendido con la psicología económica. El encuentro entre la economía y la psicología y sus implicaciones para los individuos*. Barcelona. Ediciones Deusto.

Thaler, Richard H. (2017): Portarse mal: El comportamiento irracional en la vida económica, Paidós.

The World Bank. (2 de February de 2018). Behavioral nudges for cash transfer programs in Madagascar(English). Obtenido de Documents World Bank:

<http://documents.worldbank.org/curated/en/885331517847021570/Behavioral-nudges-for-cash-transfer-programs-in-Madagascar>

Tomer, J. (2007). What is behavioral economics? *The Journal of Socio-Economics*, 36, 463-479.

Wellesntein, A., Rozenberg, J., Ijjasz Vázquez, E. (13 de noviembre de 2020). Seis cosas que América Latina y el Caribe pueden hacer por una recuperación ecológica, resiliente e inclusiva. <https://blogs.worldbank.org/latinamerica/six-things-latin-america-and-caribbean-can-do-green-resilient-and-inclusive->



GUÍA PRÁCTICA PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE SALARIO EMOCIONAL



2021



T A B L A D E C O N T E N I D O

3	Presentación
4	¿Qué es?
5	El dato
6	Guía de Trabajo
10	Herramienta

PRESENTACIÓN



La presente guía nace como resultado del desarrollo del Trabajo Fin de Máster de Consultoría Económica y Análisis Aplicado de la Universidad de Sevilla, y tiene como objetivo principal otorgar una herramienta práctica para el diseño de estrategias empresariales de Salario Emocional, dirigido a las MIPyMES (Micro, pequeña y mediada empresa) de América Latina.

Los expertos aseguran que la felicidad de los empleados influye en la productividad de las empresas. Es por esto que, recientemente, el concepto de bienestar laboral se ha popularizado en los últimos años. Tener empleados sanos y felices se ha convertido en prioridad para las compañías.

Las grandes empresas ya llevan mucho camino recorrido en este ámbito y disponen de medios e infraestructura suficiente para llevarlos a cabo. Sin embargo, aún es un campo desconocido para las MIPyMES que representan el 99.5% del tejido productivo en América Latina, según la OCDE.

Se considera que la implementación de estrategias de bienestar laboral, específicamente el diseño de iniciativas de salario emocional podría beneficiar la productividad de las empresas latinas.

Con este objetivo, se presenta esta guía, eminentemente práctica, que con una sistemática sencilla y mediante formularios y ejemplos de buenas prácticas, ayude a las empresas, en especial las pequeñas y medianas, a dar coherencia y poner en marcha iniciativas de salario emocional. Estamos convencidos que la herramienta que se presenta facilitará este objetivo.

¿QUÉ ES?

Al hablar de **Salario Emocional**, se hace referencia a todas aquellas **retribuciones no monetarias** que las empresa ofrecen a sus colaboradores, con el objetivo de fomentar un ambiente positivo e incentivar el sentido de pertenencia hacia la organización, mejorar la productividad y a su vez satisfacer necesidades tanto laborales, personales o familiares, obteniendo como resultado una clara mejora en su calidad de vida y el clima laboral dentro de la organización. Un empleado satisfecho con el ambiente laboral en que se desarrolla, difícilmente va a abandonar su empresa, a pesar de recibir ofertas económicas mejores en otras organizaciones.

Cuando se habla de salario emocional se piensa que solo las grandes empresas pueden acometer medidas en este sentido, pero nada más lejos de la realidad. Existen fórmulas adaptables a cualquier tipo de empresa.

Es evidente que las grandes compañías tienen más recursos a su alcance para conseguir este bienestar en sus empleados, pero también desde la pequeña y mediana empresa se pueden promover iniciativas para conseguir que los miembros del equipo estén satisfechos en su puesto de trabajo, se identifiquen plenamente con la empresa y en definitiva sean lo más productivos posibles.



La construcción de ecosistemas felices es responsabilidad de todos los 'stakeholders', desde el empleado a los accionistas, y es necesario conseguir círculos virtuosos de cultura organizacional, donde existan un equilibrio entre el bienestar de los colaboradores y el bienestar en la empresa.

EL DATO

Los datos a modo de referencia es un gran apoyo para orientar las estrategias y justificar las iniciativas. Existen estudios llevados a cabo por profesionales y universidades internacionalmente reconocidas, así como los datos resultantes de experiencias reales de empresas que han decidido apostar por ello son oro.

Se pueden encontrar datos de muchas fuentes distintas, recopilamos algunos de los principales datos aportados por personas, instituciones y empresas reconocidas.

Entendemos que estos datos, como cualquier otro indicador, son referencias fruto de estos estudios y experiencias y no son extrapolables de forma directa a cada empresa, si no simplemente una orientación.

Cada empresa es un universo con sus propias particularidades y se debe tratar como tal en las mediciones y estrategias particulares.



Es importante medir el retorno de la inversión de la felicidad en las empresas. Es recomendable conocer muy bien aquellos indicadores clave para la compañía y analizar de qué manera se pueden medir y asociarlos con la implantación de la cultura del bienestar en las empresas.

GUÍA DE TRABAJO

Primeros pasos

Se sugiere llevarlo a cabo mediante un sistema de gestión basado en la mejora continua aplicando el ciclo **PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar)**, que se debe concretar en un programa de intervención personalizado para cada empresa.

La cumbre del cambio inicia con el compromiso firme y nítido de la dirección.



01 Punto de partida

El primer paso es comunicar a tu equipo de trabajo las intenciones de implementar un programa de bienestar laboral, escucharlos e identificar las necesidades. Se sugiere aplicar un cuestionario de clima laboral.



02 Análisis

Una vez que el empresario asume su compromiso, lo comunica a la organización y designa un equipo de trabajo, el segundo paso consiste en analizar la situación de partida de la empresa, para poder identificar áreas de mejora y priorizar acciones.



03 Plan de trabajo

Una vez efectuado el diagnóstico inicial, se debe encontrar la intersección entre:

- **Contexto.** Lo que es necesario y posible hacer.
- **Expectativa.** Lo que se quiere hacer.
- **Recursos.** Lo que se es capaz de hacer.



04 Medición

En esta Fase se evalúa, el grado de avance en la consecución de los objetivos planteados, los resultados conseguidos, los obstáculos encontrados y se proponen acciones a replantear o reformular, dentro del objetivo de mejora continua.



01 Punto de partida

Cuando la estructura lo permita, es recomendable nombrar como líder del proyecto a un colaborador, de lo contrario el responsable del proyecto será el líder o dueño de la empresa .



Materializa el compromiso de la dirección

El punto de partida lo determina el líder de la organización , definiendo los alcances y profundidad del programa. Los valores y cultura de la empresa deberán estar alineados.



Comunícalo al equipo

La Comunicación es determinante para que el modelo consiga su objetivo. Esta comunicación se llevará a cabo a través de los canales que normalmente se utilicen en la empresa: intranet, correo electrónico, tablón de anuncios, reuniones presenciales, etc.



Evalúa la situación actual

Para obtener información sobre la situación actual, se sugiere realizar una encuesta de clima y satisfacción laboral. La clave de esta herramienta radica en su ejecución periódica para que se pueda observar la evolución de los distintos indicadores y establecer programas de mejora.

Una de las cuestiones más importantes de una encuesta de clima laboral es el anonimato. Se trata de un aspecto clave para fomentar no solo la sinceridad de las respuestas, sino la confianza del empleado. Por ejemplo, el hecho de aplicar las empresas presencialmente incrementa la desconfianza y sesga los resultados.

¿Dónde estoy?

Para empezar se tiene que realizar un diagnóstico inicial la empresa, puede utilizar múltiples canales de información, se sugiere utilizar como herramienta una encuesta de satisfacción laboral que incorpore las siguientes secciones. Es vital caracterizar la estructura del equipo (edad, género, nivel académico, etc).

Sentido de Pertenencia

El sentido de pertenencia hace que un colaborador se sienta parte de la empresa y tome los objetivos del equipo como propios; al estar comprometido con su trabajo aumentan su desempeño y contribuyen a mejorar el ambiente laboral.

Desarrollo y crecimiento profesional

Una de las mejores estrategias para atraer y retener el talento en las empresas es ofrecer a los trabajadores la posibilidad de desarrollar un plan de carrera.

Comunicación

Una buena comunicación mejora la competitividad de la organización, su adaptación a los cambios del entorno, facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, coordina y controla las actividades y fomenta una buena motivación y compromiso en los empleados.

Ambiente de trabajo

Llevar un buen mantenimiento de las instalaciones de la empresa e invertir en algunas comodidades para los empleados es siempre positivamente valorado.

Reconocimiento y flexibilidad laboral

El reconocimiento laboral son iniciativas empresariales encaminadas a valorar el trabajo de los empleados y la flexibilidad laboral consiste en una serie de acciones para que los trabajadores puedan conciliar su vida laboral y familiar de una manera más sencilla

Motivación

La motivación laboral hace referencia a la capacidad que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados para ofrecer el máximo rendimiento y conseguir así, los objetivos empresariales marcados por la organización.



02 Análisis

Para facilitar el análisis de los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción laboral, se sugiere ponderar las respuestas y asignar una calificación de los reactivos y las secciones, permitiendo de esta manera la identificación de fortalezas y oportunidades.

Respuestas	Ponderación
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Neutral (Ni de acuerdo, ni en desacuerdo)	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Paso 1:

Calificación por reactivo = (suma de todas las respuestas por pregunta/el número de colaboradores)

Paso 2:

Calificación por sección = (suma del resultado de la calificación por reactivo/el número de preguntas por sección).

Graficarlo te ayuda a obtener una mejor comprensión de las áreas que se tienen que mejorar



Clasificación	Ponderación
FORTALEZAS	5
AREA DE OPORTUNIDAD	4
DEBILIDADES	2
	1

HERRAMIENTA

¿Por dónde empiezo?

Tras analizar los resultados, te darás cuenta que existen diversas acciones e iniciativas a poner en marcha, por lo que tendrás que priorizar; recordaremos la premisa **contexto**, lo que es necesario y posible hacer, **expectativa**, lo que se quiere hacer y **recursos**, lo que se es capaz de hacer.

A continuación te presentamos una matriz de priorización simple, que te ayudará a seleccionar las primeras iniciativas a implementar. Se sugiere considerar el número de colaboradores involucrados, el tiempo y los recursos necesarios.

	ALTA	MEDIA	BAJA
 PERSONAL	<i>Involucre a más del 70% del equipo</i>	<i>Involucre entre el 40 y el 70% del equipo</i>	<i>Involucre a menos del 40% del equipo</i>
 TIEMPO	<i>Menos de 1 año de implementación.</i>	<i>Entre 1 y 3 años</i>	<i>Más de 4 años</i>
 RECURSOS	<i>Sin inversión o inversión baja</i>	<i>Inversión media</i>	<i>Inversión alta</i>

Según el estudio de la Universidad de Warwick del Reino Unido, los empleados que son felices en su puesto de trabajo son un 12% más productivos.



¿Qué debemos considerar a la hora de seleccionar las iniciativas de salario emocional?

- **Olvidar los complejos.** La utilización del salario emocional no solo es cosa de grandes empresas, se pueden diseñar trajes hechos a la medida para MIPYMES.
- **Ser realista.** Si se toma la decisión de incursionar en este campo, se debe tener cuidado con no perder la perspectiva y mantener los pies en la tierra. A la hora de establecer las medidas a se debe tener claro: los recursos, los resultados que se buscan obtener y la posible resistencia al cambio de los colaboradores. Es importante no plantear medidas que estén por encima de las posibilidades de ejecución.
- **Se congruente.** Uno de los puntos básicos para implementar de manera exitosa esta iniciativa es actuar en congruencia. Lo que piensas, dices y haces debe estar alineado. Esta alineación es una base primordial para obtener los efectos esperados.



03 Plan de trabajo

Tras analizar la situación de partida de la empresa, la dirección junto con el equipo de trabajo designado, diseñará un Plan de trabajo, que debe contener los siguientes elementos:



Objetivo/s

Tras el análisis, se deberá determinar el objetivo u objetivos sobre los que va a trazar acciones. Estos pueden afectar a la totalidad de la plantilla o a un colectivo concreto de la misma, según sea la estrategia. Es conveniente que el objetivo sea cuantificable ya que facilitará su seguimiento y el grado de consecución del mismo.



Plan de trabajo

En función del objetivo a conseguir se identificarán las acciones a desarrollar y los agentes/entidades (internas/externas) necesarios para su implementación. En esta fase es imprescindible concretar los recursos humanos y económicos necesarios.



Cronograma

Todas las iniciativas de salario emocional deben ser planificadas y calendarizadas. Hay empresas que utilizan la fórmula 12 meses 12 causas para realizar acciones a lo largo del año. En otras compañías se prefiere abordar iniciativas de mayor calado que requieren de más tiempo de desarrollo y valoración. Será pues, cada organización, la que, en función del objetivo/s perseguidos y los programas e iniciativas a abordar, la que dimensione la mayor o menor complejidad de las mismas y, en consecuencia, así se planifique.



Indicadores

Además para saber cómo vamos en el grado de consecución del objetivo es esencial utilizar unos indicadores. Estos indicadores, además de comparar la nueva situación con la de partida, permitirán identificar áreas de mejora y desviaciones del objetivo perseguido. Es conveniente marcarse “hitos” a lo largo del desarrollo de cada iniciativa que puedan ir midiendo el grado de cumplimiento o su desviación, de manera que se vayan adoptando medidas correctoras que ayuden a su cumplimiento final.



04 Medición

Las metas de rendimiento son una buena forma de medir y hacer el seguimiento de los avances, por lo que los indicadores son clave para evaluar el éxito de las iniciativas implementadas.

Eficiencia (económicos): Son indicadores que permiten una mayor objetividad en la obtención de conclusiones, al apoyarse en índices numéricos.

Eficacia (calidad): Ofrecen información valiosa sobre la percepción de los colaboradores sobre aspectos relevantes de la empresa.

Se sugiere definir el área que se pretende mejorar, el objetivo buscado y el indicador de evaluación.

Área	Objetivo	Indicador
Atractividad	Convertir la empresa en una organización atractiva para la retención y atracción del talento.	<ul style="list-style-type: none"> • Retención de talento • Atracción de talento
Productividad	Medir la productividad en el trabajo para detectar áreas de mejora, plantear nuevas estrategias o tomar decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente • Cumplimiento de metas • Índice de productivo • Absentismo
Experiencia del colaborador	Incrementar la satisfacción de los colaboradores al interior de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Clima laboral • Capacitación y formación • Estrategias de SA implementadas • Riesgo de accidentes laborales
Incremento de Negocio	Capitalizar las acciones realizadas en un incremento de la productividad de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en ingresos • Nuevos clientes

Ejemplo plan de intervención

Área	Estrategia	Acción	Comentarios	Indicador
Reconocimiento	Gracias por ser parte de la familia	Celebrar el aniversario de incorporación laboral y los cumpleaños de los colaboradores. (Pastel, placa, trofeo, mail de felicitación, tarjeta de regalo, día libre)	Se puede estipular de acuerdo a los años cumplidos en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Retención de talento Ventas Reducción del absentismo
	Display a la mejor tienda	Fomentar el trabajo en equipo, reconociendo la tienda que haya logrado sus metas.	Es importante hacerlo público.	
	Premio a los 90 días	Premiar la constancia del empleado, premiando la asistencia y la puntualidad. Boleto para el cine, desayuno o comida, eventos)	El periodo de evaluación puede ser ajustado.	
Capacitación y formación	Los mejores están aquí	Desarrollo de cursos y talleres de especialización y profesionalización, se sugiere aprovechar plataformas digitales de profesionalización como: https://aprende.org/ , https://es.coursera.org/ .	Los programas de formación deben estar autorizados por la Dirección General, deben estar alineados a los objetivos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Retención del talento Incremento en la productividad
	Crece con ti	Generar un programa de apoyo a los colaboradores que deseen continuar su preparación profesional, ya sea con flexibilidad horaria o ayuda con las colegiaturas.		
Trabajo flexible	Tu día del mes	Disponer de flexibilidad horaria para organizar las tareas en función de las necesidades, los colaboradores pueden elegir un día del mes para tomarse un par de horas del día, para que sean utilizados en sus pendientes personales.	El día seleccionado tendrá que ser con anticipación.	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de metas individuales. Retención de talento.
	Tiempo familiar	Otorgar permisos especiales para acudir a eventos familiares.		
Integración e inclusión	Buzón de sugerencias	Aumentar la participación y colaboración del trabajador con idea.	El día seleccionado tendrá que ser con anticipación.	<ul style="list-style-type: none"> Incremento en ventas Incremento en la productividad
	Tus opiniones cuentan	Generar espacios para compartir ideas y crear soluciones.		
	Informando claro y a tiempo	Mantener informados a los colaboradores en la toma de decisiones de la empresa.		
Mejorar la experiencia del empleado	Coffee break	Instala una máquina de café (de preferencia que despache gratuitamente) en una parte de tu oficina donde varios miembros se puedan reunir al mismo tiempo.	Este tipo de actividades incrementa la satisfacción de los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> Incremento en ventas Incremento en la productividad Retención de talento
	Eventos familiares	Realizar eventos en los que se involucre la familia, de los colaboradores, se sugieren entrar premios a fin de año.		
	Empleado sano, empresa sana	Fomentar la salud de los colaboradores, a través de un programa de revisiones anuales/semestrales.		

Cronograma de aplicación



Comentarios finales

En un escenario tan complejo, donde las intervenciones y apoyos de carácter macroeconómico no tuvieron eco en las empresas latinoamericanas, es necesario la implementación de iniciativas que puedan ser aplicadas desde el ámbito empresarial, pero que no representen un egreso adicional a los que ya han tenido las MIPyMES en Latinoamérica, y que incentiven la recuperación económica mediante la productividad de las empresas.

El Salario Emocional juega un papel muy importante para ayudar a superar situaciones de crisis, tanto a nivel individual como organizacional.

Sin embargo, considerar estrategias de salario emocional en las MIPyMES (Micro, pequeña y mediana empresa), pudiera suponer un reto ya que la mayoría de estas empresas carecen de estructura organizacional y una cultura empresarial bien definida que favorezca la implementación de programas que suponen un cambio en la cultura empresarial de las organizaciones.

Por otra parte, es la misma estructura lo que pudiera representar un aliciente, al tener equipos pequeños de trabajo, las iniciativas pueden estar prácticamente personalizadas y seguir de cerca los resultados.

Realizar retroalimentación y evaluación de las actividades con los colaboradores, permitirá la mejora continua en los procesos y la participación activa posibilita que las estrategias se construyan de manera colectiva y con un mayor enfoque de las necesidades e intereses de todos.