

Diseño de un modelo de salario emocional orientado a las brechas generacionales y el teletrabajo para Toyota de Venezuela, 2025

Glendys Guerrero Zorrilla

Licenciada en Administración de Empresas y Especialista en Recursos Humanos y Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello. Actualmente especialista en compensación y beneficios en Toyota de Venezuela.

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito el diseño de un modelo de salario emocional orientado al teletrabajo y a las brechas generacionales en Toyota de Venezuela C.A., sustentado en los planteamientos teóricos de Urquijo y Bonilla (2008), así como de Lancaster y Stillman (2009). Se adoptó un enfoque cualitativo, cuantitativo y descriptivo bajo un diseño de campo, aplicando un cuestionario validado por expertos en Recursos Humanos a una muestra de treinta colaboradores de distintos rangos etarios. El estudio permitió identificar estrategias para incrementar la motivación, retener talento y atraer nuevos profesionales mediante beneficios diferenciados según cada generación.

Palabras clave: salario emocional, brecha generacional, teletrabajo.

Development of an Emotional Compensation Model Addressing Generational Gaps and Remote Work for Toyota Venezuela, 2025

Abstract

The present research aimed to design an emotional salary model focused on teleworking and generational gaps at Toyota de Venezuela C.A., based on the theoretical frameworks of Urquijo and Bonilla (2008), as well as Lancaster and Stillman (2009). A qualitative, quantitative, and descriptive approach was adopted under a field research design, applying a questionnaire validated by Human Resources experts to a sample of thirty employees from various age groups. The study made it possible to identify strategies to enhance motivation, retain talent, and attract new professionals through benefits tailored to each generation.

Keywords: emotional salary, generation gap, teleworking.

1. Introducción

En el contexto actual, caracterizado por la transformación digital, la diversidad generacional y la evolución de las dinámicas laborales, las organizaciones se han visto en la necesidad de rediseñar sus estrategias de compensación para responder de manera efectiva a las nuevas exigencias del talento humano. En este escenario, el salario emocional se consolidó como un componente esencial dentro del sistema de compensación total, al integrar beneficios no monetarios que promueven el bienestar psicosocial y fortalecen el vínculo entre la empresa y sus colaboradores.

En este sentido, la gestión del talento humano asumió un rol estratégico, incorporando modalidades como el teletrabajo y promoviendo principios de equidad, reconocimiento y flexibilidad. Empresas de referencia internacional han adoptado modelos que integran el salario emocional como parte de su propuesta de valor, reconociendo que las necesidades de los empleados varían según su generación, experiencia y contexto personal. Autores como Urquijo y Bonilla (2010) y Chiavenato (2009) destacan la importancia de que los empleados se sientan justamente recompensados según sus funciones, esfuerzo y competencias, lo cual refuerza el vínculo emocional con la organización.

Partiendo de esto, el teletrabajo, impulsado por la pandemia de 2020, ha transformado la dinámica laboral, eliminando barreras físicas y promoviendo espacios colaborativos más flexibles. Esta modalidad, junto con la atención a las brechas generacionales, se convierte en un eje clave para el diseño de modelos de salario emocional adaptados a las nuevas exigencias del mercado laboral, especialmente en contextos donde la retención de talento es crítica.

Es por ello, que, en el caso de Toyota de Venezuela C.A., se identificaron deficiencias en cuanto a la ausencia de incentivos no remunerativos, beneficios asociados al trabajo remoto y la ausencia de diferenciación generacional en la compensación. Ante esta situación, se propuso un modelo de salario emocional ajustado a dichas necesidades, con el propósito de incrementar la motivación, favorecer la retención del talento y alinear la experiencia del colaborador con los objetivos estratégicos de la organización.

Por lo tanto, la investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo y cualitativo, y un método descriptivo basado en diseño y análisis de campo, mediante la aplicación de un cuestionario dirigido a distintas generaciones presentes en la empresa, con el fin de identificar las preferencias emocionales de cada grupo generacional y de diseñar un sistema de compensación más equitativo, inclusivo y sostenible, posicionando a TDV como una empresa innovadora y comprometida con el bienestar de su talento humano.

2. Planteamiento del problema

Toyota de Venezuela C.A. (TDV), filial de Toyota Motor Corporation (TMC), experimentó una transformación significativa en los últimos años. Tras el cese de sus operaciones de ensamblaje en el año 2021, la empresa reestructuró su modelo de negocio, lo que implicó una reducción de su plantilla de aproximadamente 1.800 empleados a tan solo 90 en el año 2024. Esta reconfiguración generó importantes desafíos en materia de atracción y retención de talento, especialmente entre las nuevas generaciones, quienes comenzaron a demandar beneficios adicionales al salario económico, tales como el teletrabajo y esquemas de compensación diferenciados por grupo generacional.

En esta investigación se evidenció, la ausencia de incentivos no remunerativos provocó una disminución en los niveles de motivación entre los colaboradores, quienes valoraron cada vez más el equilibrio entre la vida personal y laboral. En este contexto, el salario emocional se presentó como una herramienta estratégica para mejorar la experiencia laboral, incrementar la productividad y atraer

nuevos talentos. De acuerdo con Sodexo (2020), este tipo de compensación incluye beneficios no económicos que contribuyen al bienestar y a la motivación sostenida de los empleados.

Considerando esto, la Gerencia de Recursos Humanos de TDV reconoció la necesidad de fortalecer los subsistemas de gestión humana, especialmente aquellos vinculados a la remuneración total y al desarrollo del talento. Estudios como el de Burgos, Molestina y Castro (2017) evidenciaron que las nuevas generaciones priorizan el salario emocional al momento de seleccionar una organización, convirtiendo esta estrategia en un elemento clave para posicionarse como una empresa competitiva y atractiva en el mercado laboral. Sin embargo, TDV aún no cuenta con beneficios estructurados que respondan a esta necesidad emergente.

Sobre esta base, el problema de investigación se centró en el diseño de un modelo de salario emocional que contemple el teletrabajo y las brechas generacionales, con el fin de mejorar la propuesta de valor al empleado, reducir la pérdida de talento por desmotivación y agilizar los procesos de reclutamiento y selección. Este modelo busca alinearse con las expectativas actuales del mercado laboral y contribuir al logro de los objetivos estratégicos de TDV.

a. Pregunta de investigación

¿Cómo es el modelo de salario emocional enfocado en las brechas generacionales y el teletrabajo para Toyota de Venezuela C.A., ubicada su sede principal en los Palos Grandes, Municipio Chacao, Caracas, para el tercer (III) trimestre del año 2025?

b. Objetivo general

Diseñar un modelo de salario emocional enfocado en las brechas generacionales y el teletrabajo para Toyota de Venezuela C.A., 2025.

c. Objetivos específicos

1. Diagnosticar las necesidades de los empleados por grupo generacional, a través del análisis DOFA.
2. Identificar las variables y componentes del modelo según las brechas generacionales.
3. Realizar la propuesta del modelo de salario emocional enfocado en las brechas generacionales y el teletrabajo para su posible implementación por parte de Toyota de Venezuela C.A.

3. Justificación

La problemática identificada en Toyota de Venezuela C.A. (TDV) se centró en la ausencia de incentivos no remunerativos, la falta de beneficios asociados al teletrabajo y la carencia de diferenciación en la compensación según cada grupo generacional. Estos factores impactaron negativamente en la motivación y retención del talento humano, especialmente entre las nuevas generaciones, quienes valoraron de manera creciente los beneficios emocionales y la flexibilidad laboral.

Es por ello, que este modelo contempla un abanico de opciones adaptadas a cada generación, permitiendo a la empresa estimar su alcance, costo y tiempo de implementación. Su objetivo es ofrecer una experiencia laboral más satisfactoria, alineada con la misión de TDV de “Producir Felicidad para Todos”. Al integrar beneficios no económicos, se busca fortalecer el compromiso de los empleados, reducir la rotación de personal y atraer nuevos talentos, sin comprometer la estabilidad financiera de la organización.

Esta propuesta también representa una oportunidad para aplicar los conocimientos adquiridos en la Especialización en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales, trasladándolos a un entorno laboral real. En este sentido, estudios como los de Ibáñez (2019) destacan que las nuevas generaciones prefieren empresas que combinen compensaciones financieras y no financieras, lo que obliga a las organizaciones a actualizar sus sistemas de recompensa para mantenerse competitivas y atractivas.

En este sentido, estudios como el de Ibáñez (2019) evidenciaron que las nuevas generaciones prefieren organizaciones que combinen compensaciones financieras y no financieras, lo que obligó a las empresas a actualizar sus sistemas de recompensa para mantenerse competitivas y atractivas en el mercado laboral.

En conclusión, el salario emocional se convierte en una herramienta clave para enfrentar los desafíos actuales de TDV. Su implementación puede mejorar el bienestar de los empleados, incrementar la productividad y consolidar una cultura organizacional positiva. Un modelo bien diseñado, adaptado a las particularidades del entorno interno y externo, permitirá a la empresa avanzar hacia sus objetivos estratégicos, evitando la pérdida de talento y fortaleciendo su imagen como empleador de referencia.

4. Marco teórico

Expone los fundamentos teóricos que sustentaron la investigación sobre la problemática identificada en Toyota de Venezuela C.A., destacando la importancia del salario emocional en un entorno laboral dinámico, especialmente a raíz de los cambios provocados por la pandemia. El teletrabajo adquirió un papel esencial en la continuidad operativa de las organizaciones, lo que exigió el reconocimiento de la diversidad de necesidades entre los colaboradores y la adaptación de los beneficios ofrecidos, considerando las particularidades generacionales de los Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z.

Considerando lo anterior, la diversidad generacional aportó valor significativo a la organización, al integrar distintas habilidades, experiencias y perspectivas para la resolución de problemas y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Esta pluralidad fortaleció la gestión del conocimiento y posicionó a los empleados como embajadores activos de la marca empleadora, contribuyendo a la consolidación de una cultura organizacional más inclusiva y estratégica.

a. Administración de Recursos Humanos (Resumen)

La gestión de Recursos Humanos se caracteriza por su naturaleza situacional, determinada por variables como el desarrollo tecnológico, el entorno organizacional, la composición de la fuerza laboral y la estrategia empresarial. En este contexto, no se aplicaron técnicas rígidas, sino enfoques flexibles y adaptables a las transformaciones constantes del entorno.

A partir de lo anterior, la responsabilidad de administrar el talento humano recae en cada jefe con personal a su cargo, quienes cuentan con el acompañamiento técnico del área de Recursos Humanos.

El éxito de dicha gestión depende de que los jefes de línea perciban a Recursos Humanos como un socio estratégico y no como una instancia de imposición. Esta perspectiva favorece la colaboración efectiva, reduce los conflictos internos y fortalece tanto la motivación como el desempeño organizacional.

b. Evolución de la Gestión del Talento Humano (Resumen)

La gestión del talento humano se desarrolla en consonancia con la evolución del mercado laboral, adaptándose a nuevas tendencias orientadas a la atracción y retención del talento. Entre las principales tendencias identificadas se destacaron:

1. **Adaptabilidad**, entendida como la transformación de roles y competencias para enfrentar entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VICA), con el objetivo de optimizar recursos y mejorar la productividad.
2. **Diversidad e inclusión**, mediante el reconocimiento del liderazgo femenino y la promoción de entornos laborales libres de discriminación, valorando el aporte de distintos perfiles para estimular la innovación.
3. **Tecnología**, a través de la incorporación de inteligencia artificial y análisis de datos, lo cual permitió incrementar la eficiencia de los procesos y mejorar la experiencia del empleado, facilitando la transformación digital.

c. Remuneración (Resumen)

La remuneración, se define como el conjunto de pagos monetarios y beneficios en especie otorgados al trabajador y se clasifica dos categorías:

1. **Compensación intrínseca**, relacionada con la satisfacción personal derivada del trabajo realizado.
2. **Compensación extrínseca**, vinculada a reconocimientos externos, tanto financieros como no financieros, tales como elogios o condiciones laborales favorables.

En función de lo planteado, esta investigación se centró en la compensación no financiera, específicamente en el salario emocional, por su impacto en la calidad de vida del trabajador y su contribución a la flexibilidad laboral. Las organizaciones adoptan esquemas salariales directos e indirectos, siendo el salario emocional un componente estratégico para fortalecer el compromiso organizacional

d. Remuneración total y salario emocional (Resumen)

La remuneración total incluye pagos monetarios, beneficios no financieros, oportunidades de desarrollo y reconocimiento, promoviendo una relación equilibrada entre empresa y empleado. Hoy se prioriza “trabajar para vivir”, integrando compensaciones económicas, emocionales y en especie.

En tal sentido, el salario emocional abarca beneficios como servicios, licencias, protección médica y programas personalizados. Estos no afectan pasivos laborales y fortalecen el compromiso. En Venezuela, aunque no se denomine así, muchas empresas lo aplican para fidelizar al talento.

e. Brechas generacionales (Resumen)

Las generaciones en las empresas tienen distintas prioridades:

Generación	Edad actual	Prioridades principales
Z (2000–2019)	18–24 años	Dinero, ambición, crecimiento, vida personal
Y (1981–1999)	25–34 años	Flexibilidad, salario, equilibrio vida-trabajo
X (1965–1980)	35–54 años	Bienestar, licencias familiares
Baby Boomers	55+ años	Liderazgo, salario, preparación para el retiro.

f. Desafíos del bienestar laboral (Resumen)

Integrar el bienestar en la compensación total mejora el compromiso, la productividad y la retención del talento. En la actualidad, las organizaciones enfrentan los siguientes retos:

1. Jornadas excesivas
2. Falta de flexibilidad
3. Escasa desconexión laboral
4. Poca conciencia sobre bienestar
5. Limitadas oportunidades de crecimiento
6. Ausencia de reconocimiento

g. Teletrabajo en Venezuela (Resumen)

A propósito de, la promulgación del Decreto N° 4.160 en marzo de 2020, se formalizó la adopción del teletrabajo como estrategia para asegurar la continuidad de las actividades organizacionales durante el período de emergencia sanitaria. Esta modalidad fue implementada en primera instancia a posiciones estratégicas y, progresivamente, se amplió a áreas administrativas y operativas, excluyendo aquellas funciones que, por su naturaleza, requerían la presencia física del trabajador. En la actualidad, diversas organizaciones han incorporado el teletrabajo de forma parcial o total dentro de sus estructuras laborales, consolidándolo como una práctica vigente en el entorno empresarial.

A partir de allí, el teletrabajo ofreció beneficios significativos, tales como mayor flexibilidad, optimización del tiempo y fortalecimiento de la convivencia familiar. De acuerdo con Mercer (2022), el 60 % de los empleados manifestó que solo permanecería en una organización si esta ofreciera la posibilidad de trabajar de forma remota o bajo un modelo híbrido. Aunque inicialmente se evidenció resistencia por parte de algunas empresas, el 95 % adoptó esta modalidad de manera progresiva.

Más allá de la infraestructura física, el valor fundamental de las organizaciones radicó en su capital humano, considerado el principal motor del negocio y el recurso más valioso dentro de la dinámica social y productiva.

h. Escasez de talento y desafíos globales (Resumen)

De acuerdo con ManpowerGroup (2019), más del cincuenta por ciento de las organizaciones enfrentaron dificultades para identificar y contratar talento con las competencias requeridas, particularmente en áreas vinculadas a la digitalización y automatización de procesos. Esta brecha de habilidades evidenció un crecimiento significativo, duplicándose en la última década.

Ante este escenario, se estableció que, para atraer y retener talento de manera efectiva, las empresas debían comprender las expectativas de sus colaboradores, ajustar sus esquemas de compensación total y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional en tiempo real. Estas acciones resultaron fundamentales para captar el interés de las generaciones Y y Z, especialmente de esta última, caracterizada por su orientación hacia el crecimiento continuo, la flexibilidad laboral y la búsqueda de propósito en el ámbito profesional.

i. Estudios antecedentes (Resumen)

Se expusieron dos investigaciones significativas que respaldaron la vinculación entre la compensación total y el compromiso organizacional, proporcionando bases teóricas esenciales para el desarrollo del estudio aplicado en Toyota de Venezuela C.A.

1. Castellanos y Gómez (2013), en un estudio desarrollado en la Universidad Católica Andrés Bello, analizaron la relación entre la compensación total y el compromiso organizacional en una entidad bancaria, empleando un enfoque cuantitativo. Los resultados evidenciaron que los beneficios de carácter emocional generaron un mayor sentido de pertenencia en los empleados que la compensación exclusivamente monetaria. Su investigación demostró que el salario emocional incide directamente en la motivación y fidelización del talento humano.
2. Ibáñez (2019), en una investigación realizada en la Universidad de Valladolid, examinó la relevancia del salario emocional en el proceso de toma de decisiones laborales. Aunque inicialmente solo el 33,3 % de los participantes conocía el concepto, tras su explicación, el 68,4 % lo reconoció y valoró positivamente. Asimismo, el 88,9 % consideró la retribución no económica como un factor importante al evaluar ofertas de empleo. La autora subrayó la necesidad de que el área de Recursos Humanos promueva activamente este tipo de compensación para evitar la pérdida de talento en las organizaciones.

Ambas investigaciones corroboraron que la compensación emocional constituye un elemento fundamental para el fortalecimiento del compromiso organizacional. Los colaboradores demostraron una alta valoración hacia los beneficios no monetarios y manifestaron disposición a cambiar de empleo en función de esquemas de compensación emocional más favorables, lo que valida su influencia directa en el bienestar laboral y en la fidelización del talento humano.

5. Marco metodológico

a. Operacionalización de las variables

En el marco de esta investigación, se abordan tres variables principales: **salario emocional**, **teletrabajo** y **brecha generacional**. A continuación, se presenta una tabla que detalla la forma en que cada una fue operacionalizada para su análisis.

Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Cuestionario
SALARIO EMOCIONAL	Toda forma de pago y de incentivos otorgados al trabajador de manera no dineraria en cuenta nómina para su disfrute y compensatorio para el equilibrio vida-trabajo de los colaboradores. Fuente: Elaboración propia	Compensación (salario -cash disponible en cuenta del trabajador)	% ingreso mensual % beneficios salariales	Pregunta #4 Ha escuchado usted de: Salario emocional, Brecha generacional y de Teletrabajo Pregunta #5 ¿Sabe usted cuales son las necesidades según su grupo generacional? Pregunta #6 Según su apreciación: ¿Existe consciencia por parte de la empresa de las necesidades y diferencias por cada grupo generacional? Pregunta #7 ¿Considera usted que existe suficiente entendimiento referente al concepto de salario emocional? Diga porqué
		Beneficios de carácter no salarial	Nivel de balance Vida-Trabajo (alto, medio, bajo) % estabilidad laboral	Pregunta #10 La empresa fomenta el conocimiento del Pregunta #11 ¿Es capaz usted de conectar con otras personas y de gestionar sus emociones de manera adecuada? Pregunta #12 ¿Conoce usted el significado de salud emocional? Pregunta #13 Los beneficios que otorga la empresa son individualizados o colectivos? Diga por qué Pregunta #15 ¿Siente usted que los resultados de su trabajo son suficientes a los efectos de las metas de la empresa? Diga por qué Pregunta #16 ¿En la empresa hace falta beneficios como factor motivacional? Diga por qué Pregunta #17 Comente cuales son los beneficios más valorados por usted:
TELETRABAJO	Forma de trabajo que permite al trabajador gestionar su tiempo de labor y su vida privada, salvaguardando su integridad física y autonomía. Fuente: Elaboración propia.	Forma de trabajo (presencial, remoto o mixto)	% tiempo de trabajo presencial % tiempo de trabajo presencial % asistencia a la oficina % trabajo mixto	Pregunta #4 Ha escuchado usted de: Salario emocional, Brecha generacional y de Teletrabajo Pregunta #8 ¿Sabe usted cuantas modalidades de trabajo existe? Mencione cuales conoce Pregunta #9 De las siguientes modalidades de trabajo, con cual considera usted que es más eficiente? Mixto, Presencial, Home office, Jornada Flexible Pregunta #18 Comente cuales son las principales ventajas del teletrabajo: Pregunta #19 Comente cuales son las principales desventajas del teletrabajo:
BRECHA GENERACIONAL	Consiste en la segregación segmentada de las personas por cronología de tiempo desde su nacimiento, donde son influyente aquellos hechos embaticos del entorno y características que le ha tocado vivir. Por ejemplo, la generación Baby Boomers vivieron la post guerra mundial y las protestas contra la guerra de Vietnam. Fuente: Elaboración propia.	Baby boomers Generación X Generación Y Generación Z	Edad # de empleados por generación Antigüedad en años %posicionamiento de la marca (alto, medio, bajo) % rotación de personal % ingresos vs egresos	Pregunta #1: ¿ Qué edad tiene? Pregunta #2 ¿Cuántos años tiene laborando en la empresa? Pregunta #3 ¿Sabe usted a que generación pertenece? Pregunta #4 Ha escuchado usted de: Salario emocional, Pregunta #6 Según su apreciación: ¿Existe consciencia por Pregunta #14 ¿Para usted es aceptable el volumen del trabajo

Fuente: Elaboración propia.

b. Tipo de investigación

Se trata de una investigación factible, basada en desarrollo y solución de problemas reales en Toyota de Venezuela C.A., con enfoque en propuestas aplicables a mediano o largo plazo.

c. Diseño de investigación

Cualitativa, cuantitativa y descriptiva bajo un diseño de campo. Se aplicó un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, complementado con observación directa. Las etapas incluyeron diagnóstico, recolección, análisis, presentación de resultados, propuesta, aplicación, evaluación y conclusiones.

d. Unidad de análisis

Incluye colaboradores que respondieron el cuestionario, observación directa de empleados, y revisión documental de políticas internas. No se limitó a un departamento específico.

e. Población y muestra

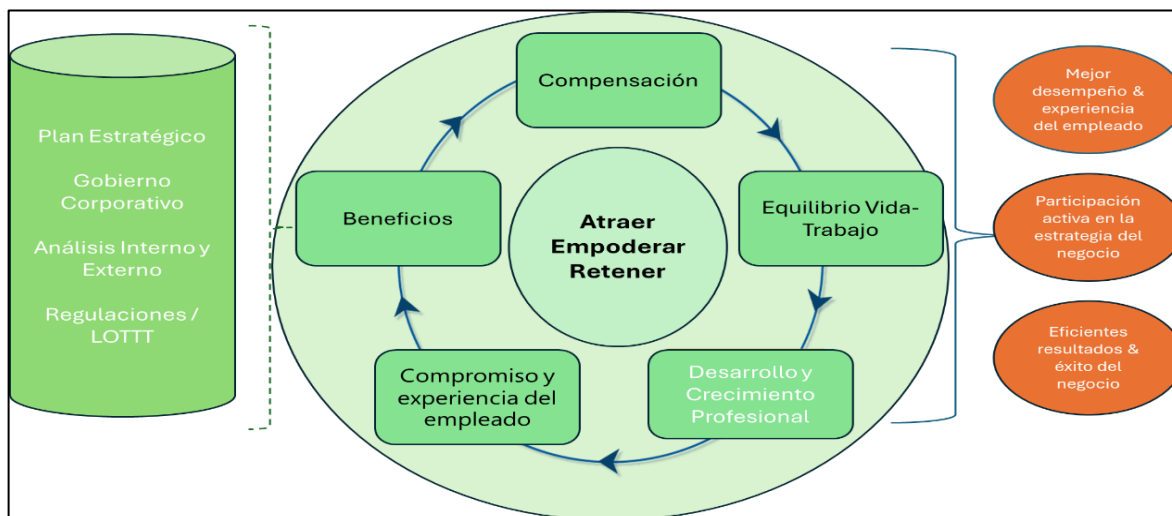
La población fue de 90 empleados (76 fijos, 14 contratados; 55 hombres, 35 mujeres.) Se seleccionó una muestra de 30 colaboradores ($\frac{1}{3}$ de la población) mediante muestreo probabilístico simple. Además, se aplicó muestreo no probabilístico intencionado y estratificado para representar todas las generaciones presentes en la empresa.

f. Procedimiento para la Recolección y Análisis de Datos (Resumen)

La investigación empleó tres técnicas principales: cuestionario, revisión documental y observación directa. El cuestionario, aplicado a una muestra de treinta colaboradores de distintas edades, incluyó preguntas abiertas y cerradas para recoger percepciones sobre salario emocional, teletrabajo y brechas generacionales, garantizando confidencialidad y autenticidad en las respuestas. La revisión documental permitió analizar políticas internas de compensación y teorías relevantes, mientras que la observación directa registró comportamientos en el entorno laboral real. Estos métodos facilitaron la comprensión de la problemática y contribuyeron al diseño de un modelo de salario emocional adaptado a las necesidades generacionales en Toyota de Venezuela C.A.

Para el análisis, se emplearon métodos descriptivos y de contenido, con datos cualitativos y cuantitativos. Los resultados se organizaron mediante tabulaciones simples y gráficos, acompañados de conclusiones breves por cada respuesta, facilitando la identificación de oportunidades de mejora para la empresa.

g. Modelo propuesto y análisis



La transformación tecnológica y el uso de inteligencia artificial exigen evaluar constantemente las necesidades del talento, que hoy es más consciente y exigente. El monitoreo del impacto de los

beneficios, mediante encuestas de satisfacción, permite validar la inversión y mejorar la cultura organizacional.

Es esencial empoderar al empleado, comunicar con transparencia y ofrecer educación financiera, especialmente en contextos como Venezuela, donde la dinámica salarial cambia rápidamente y afecta la carga tributaria de los trabajadores.

Todo esquema de compensación debe considerar la situación financiera de la empresa, incluir límites claros, y contar con aprobación presupuestaria. La medición y seguimiento garantizan su viabilidad y retorno de inversión.

6. Conclusiones y recomendaciones

El estudio destaca la importancia del salario emocional como motor de motivación, fidelización y atracción de talento. La principal problemática identificada es la falta de incentivos para el teletrabajo y la ausencia de beneficios emocionales.

Por consiguiente, integrar el bienestar en el sistema de compensación total, con acciones concretas que promuevan salud, satisfacción y cultura organizacional positiva. Incluye lo siguiente:

a. Integración del bienestar en la compensación total

Incorporar la dimensión de bienestar en el sistema de remuneración total, combinando el salario emocional con acciones concretas que promuevan salud, satisfacción y una cultura organizacional positiva. Esto contribuirá a mejorar la productividad, la lealtad del talento humano y la imagen corporativa.

b. Programas de bienestar sostenible

Desarrollar iniciativas enfocadas en la salud física, emocional y mental de los colaboradores, adaptadas a las necesidades generacionales, especialmente de la generación Z, caracterizada por su dinamismo y enfoque digital.

c. Empoderamiento del talento

Fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones relacionadas con su bienestar, reconociendo su contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

d. Liderazgo consciente y resonante

Diseñar un modelo de liderazgo corporativo compartido, especialmente con la gerencia media y de línea, que promueva el bienestar, la coherencia entre niveles directivos y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

e. Comunicación transparente y efectiva

Establecer canales claros y constantes para compartir los objetivos organizacionales, políticas de compensación y beneficios, y reconocer el desempeño extraordinario. La transparencia fortalece el compromiso y la confianza interna.

f. Estructura organizacional flexible

Revisar y ajustar la estructura jerárquica tradicional, adoptando modelos ágiles, funciones rotativas y trabajo por proyectos. Esto permite mayor dinamismo, oportunidades de desarrollo y gestión del conocimiento.

g. Formación de líderes en nuevas competencias

Capacitar a los líderes en habilidades blandas, gestión de equipos diversos y manejo de conversaciones difíciles, alineando la visión organizacional con las expectativas de las nuevas generaciones.

h. Uso estratégico de la Inteligencia Artificial

Aprovechar la tecnología para personalizar beneficios, optimizar procesos de gestión humana y responder a las demandas de crecimiento y reconocimiento del talento joven.

i. Monitoreo y Evaluación de Beneficios

Aplicar encuestas de satisfacción y mecanismos de seguimiento para medir el impacto de los beneficios en el bienestar y validar la inversión realizada por la empresa.

j. Reputación Interna y Experiencia del Empleado

Ver al colaborador como cliente interno y embajador de la marca. Brindar una experiencia laboral positiva fortalece la reputación organizacional, especialmente en entornos digitales y redes sociales.

En resumen, se propone un enfoque centrado en la experiencia del empleado es esencial para construir una cultura organizacional sólida, flexible y sostenible. Estas recomendaciones buscan posicionar a Toyota de Venezuela C.A. como una empresa atractiva, competitiva y comprometida con el bienestar de su gente.

Referencias

- Balestrini Acuña, M. (2009). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. Impresión: Grupo Impregráfica.
- BBC News Mundo. (n.d.). *5 aspectos "diferentes" (y a veces peligrosos) de la cultura laboral japonesa*. Recuperado el 16 de junio de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-asia-57497902>
- Bordeleau, B. L. (1987). *Modelos de Investigación para el Desarrollo de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Burgos, Molestina y Castro, (2017). *Concepción e importancia del salario emocional en las organizaciones privadas con fines de lucro*. V Congreso Virtual Internacional sobre Transformación e innovación en las organizaciones (2017). Síntesis.
- Castellanos, J. y Gomez, F. (2013). *Relación entre la Compensación Total y Compromiso Organizacional en trabajadores de una empresa del Sector Bancario* [Tesis de Grado, Universidad Católica Andrés Bello]. Repositorio institucional. Venezuela. Recuperado desde <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS7321.pdf>
- Corral, F. (2006). *Recursos Humanos: Compensación*. MBA, edición 2006.
- Esteves, E. (2013). Impacto de la LOTTT en las Estrategias de Compensación [ponencia]. (Publicado en Jornadas LOTTT: Evaluación del primer año de vigencia, Magaly Vásquez (Coordinadora), UCAB, 2013). Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.
- Fast Company. (2019). *Nueve razones por las que ese trabajo bien pagado te está haciendo miserable*.
- Fustillos, R. (2017). *Brecha generacional: diferencia de valores y sus manifestaciones de conflicto entre los miembros de grupos generacionales presentes en la empresa JW Marriot Quito* [Tesis de Maestría]. Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. Repositorio institucional. Recuperado de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6008/1/T2500-MDTH-Fustillos-Brecha.pdf>
- García, L. (2008). *Modelo sistémico basado en competencias para instituciones educativas públicas* [Tesis Doctoral, Centro de Investigación y Desarrollo del Estado de Michoacán]. Repositorio institucional. México. Recuperado desde <https://es.scribd.com/document/379312163/Modelo-Sistematico-Basado-en-Competencias>
- Ibañez, I. (2019). *La retribución emocional: una tendencia clave en la compensación del empleado* [Tesis Magister, Universidad de Valladolid]. Repositorio institucional. España. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/286337815.pdf>
- Lancaster, C, y Stillman D. (2006). When Generations Collide. *HarperCollins e-books*. 2007. 5ta. Edición. Nueva York.
- Marinakakis, A. (2021). *Teletrabajo y jornada laboral en los países del Cono Sur de América Latina. Nota de la Organización Internacional del Trabajo* (2021). Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_817973.pdf
- Mercer (2024). *Explorara opciones de trabajo flexible*. Recuperado de <https://www.mercer.com/es-ar/solutions/transformation/workforce-and-organization-transformation/flexible-working/>

- Mercer (2024). *Futuro del trabajo*. Recuperado el 17 de junio de <https://www.mercer.com/es-ar/insights/people-strategy/future-of-work/>
- Pinto, J. (2021). *Teletrabajo en Venezuela: mitos y realidades*. Explosión creativa, cumbre de líderes empresariales, powered by Global Eventos (2021), p. 84-85.
- Pfeffer, J. (2018). *Muriendo por un sueldo: cómo la gestión moderna afecta la salud del empleado y el rendimiento de la empresa, y qué podemos hacer al respecto*. HarperCollins.
- Presidencia de la República. Estado de Alarma en todo el Territorio Nacional [Decreto 4.160]. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 42.101. Venezuela. Recuperado de <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/ven194367.pdf>
- Real Academia Española. (2022). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 07 de febrero de 2022, de <https://dle.rae.es/modelo>
- Sinek, S. (2014). *Empieza por el porqué* [Video]. TED Conferences. Recuperado de https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action
- Stillman, D. (2017). *Gen Z trabajo: cómo la próxima generación está transformando el lugar de trabajo*.
- Sodexo, (2020). *Salario emocional: retén a tu talento*. Recuperado el 26 de noviembre de 2021, de <http://www.sodexo.com.ve/salario-emocional-reten-a-tu-talento/>
- Urquijo, J. y Bonilla, J. (2008). *La remuneración del trabajo. Manual para la gestión de sueldos y salarios*. Universidad Católica Andrés Bello. Publicaciones UCAB. 1era. Edición. Venezuela.
- Villalba, L. (2009). *Desarrollo de un plan de gestión de riesgos para el proyecto: "Construcción de una planta de extracción de sílice"* (Tesis Especialización). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Repositorio institucional. Recuperado de http://w2.ucab.edu.ve/tesis-digitalizadas2/th_s_type/postgrado.html?page=
- Yáber y Valarino, (2003). *Tipología, fases y modelo de gestión para la investigación*. Caracas.