

**EL SALARIO EMOCIONAL Y EL MEJORAMIENTO DE LA
PRODUCTIVIDAD**



DAMARIS MAGNOLIA SUAREZ ACEVEDO

D5200742

Trabajo de grado para obtener el título de:

Especialista en Alta Gerencia.

ASESOR:

KAROLINA GONZALEZ GUERRERO. PH.D

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ D.C – COLOMBIA

diciembre 2016

RESUMEN

Un tema vanguardista, de innovación e investigación es analizar cómo la motivación hacia los empleados asociada al salario emocional, permite contar en las empresas con personal productivo y estable; esto crea la necesidad corporativa de diseñar e implementar estrategias de mejora mutua hacia la competitividad del mercado.

Lo anterior permite establecer una línea base para desarrollar un análisis correlacional que permita la construcción de modelos empresariales acordes con las necesidades y dinámicas del mercado, es la línea base en la que la estabilidad laboral está relacionada con la satisfacción del empleado en y con el trabajo.

Desde esta perspectiva las empresas buscan mejorar su productividad, con la intencionalidad de constituir acciones para mejorar los beneficios económicos de sus empleados, sin embargo, se hace indispensable investigar, la relación entre uno y otro y si el salario emocional lo supera.

Dado que el objetivo central de este ensayo se basa en la relación del salario emocional como fundamento del mejoramiento de la productividad, es importante mantener la siguiente premisa : “aunque se tenga el mejor producto del mercado, es necesario contar con las personas idóneas para hacer de esos productos o servicios los más apetecidos por los consumidores, por ello las empresas no solo deben investigar y satisfacer las necesidades de sus clientes externos sino también las de sus clientes internos”.

Palabras clave: emociones, motivación, necesidades, mejoramiento de la productividad, salario emocional

ABSTRACT

An avant-garde theme of innovation and research is to analyze how the motivation towards employees associated with the emotional salary allows companies with productive and stable personnel to count; This creates the corporate need to design and implement strategies of mutual improvement towards the competitiveness of the market.

This allows establishing a baseline to develop a correlation analysis that allows the construction of business models in line with the needs and dynamics of the market is the baseline in which job stability is related to employee satisfaction in and with work.

From this perspective companies seek to improve their productivity, with the intention of creating actions to improve the economic benefits of their employees, however, it becomes indispensable to investigate, the relationship between one and another and if the emotional salary exceeds it.

Since the central objective of this essay is based on the relation of the emotional salary as a foundation for the improvement of productivity, it is important to maintain the following premise: "Even if you have the best product on the market, it is necessary to have the right people to make those products or services the most desired by consumers, so companies should not only investigate and satisfy the needs of their external customers, but also the of its internal customers ".

Keywords: emotions, motivation, needs, productivity improvement, emotional salary

INTRODUCCIÓN

Algunas empresas en los últimos años han implementado actividades orientadas a la satisfacción del cliente interno, en otras palabras, bienestar para los empleados, entre las cuales se encuentran diagnósticos técnicos que permiten evidenciar las percepciones y expectativas del recurso humano.

Sin embargo, los resultados aunque en la mayoría suelen ser aceptables dentro de los estándares de medición, han revelado necesidades de bienestar y compensación no salarial que permiten poner en marcha planes y programas de bienestar, motivación, sentido de identidad y pertenencia, pero al analizarlo frente a la productividad empresarial se convierte en una acción económica por un servicio prestado, el objetivo es encontrar un punto de equilibrio entre la compensación no salarial, la compensación económica y la productividad.

Este ensayo se basa en la relación del salario emocional como fundamento del mejoramiento de la productividad, así como en las teorías organizativas; para ello es necesario plantear algunos conceptos de interés, en los que el alcance de este análisis se espera en términos de posicionamiento y diseño de estrategias, dentro del ámbito empresarial para lograr que en un mundo altamente competitivo, el empleado sea feliz donde está.

Como referentes se tienen en cuenta los conceptos de Motivación y personalidad abordados por Abraham Maslow, el Modelo de los factores que afectan la productividad tratados por Cecilia Amador, el salario emocional descrito por Miguel Ángel Nicolás frente a las retribuciones no económicas y, los factores que afectan la productividad analizados por la organización internacional en el año 2012.

Las fuentes preliminares proponen un tema sujeto a comprobarse; por ejemplo, si los esquemas imperativos de la realidad económica pueden utilizarse en los estudios de la productividad y que todo gira alrededor del concepto de mercado.

Para poder ahondar en este tema, es preciso contemplar las definiciones del salario emocional, así como el análisis de elementos no económicos, que conlleven a satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales de los individuos en el ámbito laboral, mejorando su calidad de vida.

El salario emocional es un factor clave para el empleado ya que juega un papel importante en la satisfacción de necesidades generando una fidelización a través de las prestaciones emocionales como formación, reconocimiento, calidad en las relaciones, retos profesionales entre otras; sin embargo, más allá de una lista de beneficios es pertinente asociar a este tema la pirámide de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades.

Finalmente, cabe señalar que para el desarrollo del presente ensayo se contempla y estructura la noción sobre la motivación humana, entender porque las necesidades del ser humano se contemplan como el factor determinante para la productividad y su relación con la búsqueda de bienestar, proyección autorrealización y calidad; desde esta perspectiva poder crear un modelo personalizado para conocer mejor al empleado, en cuanto a sus necesidades insatisfechas por ende generar una mayor fidelidad hacia las compañías.

1. FACTORES CORRELACIONADOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD A TRAVÉS DEL SALARIO EMOCIONAL

Durante el desarrollo económico de un modelo empresarial se avanza hacia el concepto de cliente interno, en materia en la que los beneficios se consideran como factor clave para la productividad porque están asociados a la disminución de la desigualdad y la calidad de vida; estas tendencias permiten visualizar un campo económico para el éxito y la apertura a nuevos mercados con personal idóneo para ello.

Por consiguiente, es relevante establecer si la implementación o no de un salario emocional es el determinante para mejorar la productividad, si se entiende como una oportunidad significativa para crear ambientes atractivos y motivadores con la premisa “empleados satisfechos tienden a ser más productivos y creativos”.

Hacia finales de la anterior década se han realizado intentos por posicionar las necesidades de los individuos y su fidelización en una compañía o entidad, esta expansión coincide con las necesidades secundarias propuestas por Maslow aunque no es el quien las asocia al mundo laboral sino Douglas Mc Gregor quien la popularizó y mostró como la jerarquía de las necesidades podían aplicarse a la práctica administrativa. (Illera E. & Illera A. 2003, pág. 130)

De acuerdo con la anterior afirmación, es posible que en el afán de posicionarse económicamente una empresa en el sector económico y productivo pase por alto estas necesidades secundarias que darían lugar para el cambio de sentido frente a la fidelización por parte de un empleado con su compañía y con ello mejorar su productividad.

Todas las acciones y los esfuerzos realizados para la priorización de la productividad han tenido efectos redistributivos y positivos de cambio de percepción hacia el empleado, han generado espacios de reflexión organizacional para entender ¿por qué un

empleado renuncia, cuáles son las razones que lo llevan a conseguir un nuevo empleo, aunque sea en el mismo cargo, por qué buscan estar en otras compañías y no mantenerse en la que se encuentran actualmente?

En consecuencia, la alta rotación de personal incide en el crecimiento de una compañía, por la alta inversión en capacitación y tiempo en el que un empleado ya conoce su cargo y funciones, así como la dinámica de operación. En términos de tiempo un empleado nuevo tarda en promedio tres meses para adaptarse y conocer sus nuevas funciones.

La evolución de la sociedad y sus valores hace que las empresas busquen que sus empleados más cualificados permanezcan; razón por la cual la motivación ha sido conceptuada como la fuerza que energiza, dirige y canaliza la conducta humana, la motivación laboral además de inducir a los empleados a realizar una acción, influye en la forma, duración e intensidad de un comportamiento o conducta. Es importante porque de esta forma se conoce la motivación de un empleado para alcanzar una meta, como lo intenta, como se esfuerza y cuanto persistirá hasta alcanzar un objetivo. (Amador, 2005, pág. 421)

Si se analiza lo anterior puede considerarse que los mecanismos motivacionales impulsan a la organización hacia una visión positiva creando en las personas el sentido de crecimiento y desarrollo; esto coincide con el análisis sobre la retribución emocional que lleva a entender la teoría de los siete hábitos de la gente altamente efectiva que son: pro actividad, fines establecidos, priorización, ganar-ganar, comprender y ser comprendido, crear sinergia, afilar la sierra. (Illera E. & Illera A. 2003, pág. 191-192)

Al reto descrito se suma el hecho que desde hace más de una década, la inversión hacia el empleado ha crecido con lo que ahora en las compañías la gestión del talento humano tiene un papel protagónico, sin embargo un factor asociado a la productividad

puede ser la auto-determinación entendida como un enfoque sobre la motivación que busca entender el funcionamiento óptimo de los seres humanos recalando que para lograr experimentar un bienestar psicológico se deben satisfacer tres necesidades fundamentales y universales: competencia, autonomía, y correspondencia.

Se afirma que los entornos laborales conciliadores incrementan el compromiso de los empleados, esto se encuentra claramente sintonizado con la perspectiva de Amador sobre la teoría de la motivación y el desempeño: procesos intrínsecos que refieren los momentos en que las personas están motivadas a desempeñar cierto tipo de trabajo, es decir por la diversión que este le produce en sí mismo.

La motivación instrumental es la fuente de motivación de aquellos que necesitan percibir que su trabajo les llevará a un resultado específico; cuando la fuente de motivación es por auto-concepto externo, las personas actúan de determinada manera para satisfacer las expectativas de los demás. Por otra parte, la motivación de auto-concepto interno es la que lleva a las personas a comportarse buscando en el ambiente, refuerzos para sus estándares internos de conducta, lo cual los impulsa a alcanzar mayores niveles de competencia. (Amador, 2005 pág. 423)

En este sentido el salario emocional, se constituye en la esfera de lo común donde las actividades humanas están orientadas a expresar la pluralidad y a desencadenar transformaciones, esta mirada se complementa con la definición: toda empresa tiene como objetivo ser eficaz para ser exitosa y ser competitiva, es por eso que otro fundamento importante a revisar, para el desarrollo de este ensayo es la productividad. La revisión de las distintas definiciones, permiten asumir la Productividad como la integración de las variables gente, tecnología y dinero con el fin de generar bienes y servicios, que sean beneficiosos para todos los actores involucrados (empresa, trabajadores, clientes y sociedad), resaltando así la importancia de lo social, para lo cual es necesario que las personas tengan conciencia de la importancia de la productividad para mejorar la calidad de

vida y la organización por su parte, valorar el rol insustituible de la gente para lograr incrementos en la productividad. (Organización, 2012, pág. 849).

Si bien es cierto que las teorías han avanzado, el eje central siempre se reordenará en cinco (5) categorías o modelos: Fuerza y cohesión, económico, mecánico, condicionamiento operante y crecimiento o sistema abierto, estas postulaciones llevan a una conclusión de la influencia de la motivación en la productividad, se mencionan los factores de intensidad, calidad y dirección siendo este último el de mayor análisis frente a la relación comportamental laboral, como el origen de los esfuerzos para lograr lo que se quiere y lo que se necesita (Illera E. & Illera A. 2003, pág. 124)

Como se menciona en teorías motivacionales, la libertad de los empleados está realmente limitada generando un estado de dependencia como factor disfuncional en toda organización, por ello se trata de demostrar que los programas de bienestar indican que la productividad aumenta, siendo las encuestas de clima organizacional el instrumento que permite conocer la realidad de los empleados, sin sesgos ni subjetividad.

Vale decir que la productividad se entiende como un proceso de planificación colectiva, de solución de problemas y elección de estrategias que involucran a los empleados, se confirma que según Kasukiyo Kurosowa “es el resultado final de un complejo proceso social, compuesto por ciencia, investigación y desarrollo, educación, tecnología, dirección de empresa, medios de producción y organización de trabajadores”. (Organización, 2012, pág. 849)

En efecto, basado en lo anterior surge el interrogante hacia los sistemas de retribución que consideran que el ser humano puede llegar a un nivel de fatiga aumentando su rendimiento y su productividad pero que se pierde el objetivo de un equilibrio fisiológico-biológico-emocional.

En los análisis sobre estas dinámicas es importante considerar aspectos como los recursos utilizados por los empleados en cuanto a factores de inversión en tiempo y esfuerzo, las posibilidades de acceso a la información y el conocimiento de los asuntos a negociar frente a la productividad que según Joseph Prokopenko “Es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla.” (Organización, 2012, pág. 849) para este autor, el concepto de productividad puede abordarse examinando los diferentes modelos estructurales administrativos y con ello la generación de nuevos liderazgos.

Los planteamientos realizados conducen a revisar otras definiciones sobre productividad y las formas de relación con el aspecto emocional de sus empleados, por tanto, resulta conveniente introducir el siguiente concepto por Ernesto Mercado: “La productividad es el producto final del esfuerzo y combinación de todos los recursos humanos, materiales y financieros que integran una empresa.” (Organización 2012, pág. 849) es decir que las organizaciones se pueden considerar como sistemas abiertos y adaptables que interactúan con los diferentes elementos y factores para alcanzar la eficacia y eficiencia.

Por su parte para Humberto Gutiérrez afirma que: “la productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos”. (Organización 2012, pág. 849) en otras palabras el reexaminar los resultados basados en procesos, así como efectuar redistribuciones de responsabilidad por cada integrante de una organización podrían mejorar el rendimiento.

Esta mirada de Gutiérrez es la que se adopta en el marco de lo conceptual, particularmente cuando se considera que existe una autonomía para negociar con los intereses particulares que llevan a resultados económicos y en esquemas corporativos relacionando a la productividad como una expresión de cuán eficientemente los bienes y

servicios están siendo producidos. De igual manera Lucey considera que: “Es por eso que la productividad se expresa en unidades físicas o económicas, en las cantidades o los valores (dinero)”. (Organización 2012, pág. 849) precisamente esto conduce a favorecer el desarrollo económico como estrategia primordial en la que se interrelacionan todos los elementos y factores motivacionales en los procesos productivos.

Dimensionar un concepto de productividad laboral permite avanzar hacia la apropiación de una definición de goce y disfrute siempre que se persigan intereses comunes; el equilibrio entre una organización administrativa y la organización humana genera un sistema productivo que avanza a pasos y fuerza desmedida; por ello al diseñar un plan con salario emocional podrá diseñar alternativas de mejoramiento de situaciones, reducción de esfuerzos y un ambiente laboral adecuado.

Es importante entender la organización como sistema social cooperativo de Chester Barnard quien considera la organización como un conjunto de personas que se constituyen y aceptan participar en ella para aportar su concurso activo involucrándose en sus fines; todo lo que realizan son actos humanos de interacción entre dos o más personas en las que se promueve el deseo y disposición para la cooperación y así alcanzar un objetivo común. (Illera E. & Illera A, 2003, pág. 202)

En la figura 1.1, se encuentran cinco (5) factores determinantes del salario emocional que contribuyen a la productividad empresarial, cada uno establece un grado de relación por actos colectivos basados en la interacción social, para efectos del análisis se entiende que las prácticas laborales claramente reguladas por un sentido emocional pueden constituirse en la base para el mejoramiento de la productividad.

En el primer factor “*Capacitación*”, el empleado busca aprender y actualizarse, para ello desea que su empresa patrocine este proceso tanto a nivel interno como externo que brinde herramientas de trabajo; el segundo factor “*Oportunidades de Ascenso y*

Promoción”, para el empleado es importante y muy necesario poder alcanzar sus metas - expectativas dentro de la empresa, saber que existe un plan de carrera para el crecimiento personal y profesional.



Figura 1-1. Factores Determinantes del salario emocional para la productividad Abad (Rocco 2009, pág. 25)

Los primeros factores permiten rediseñar procesos para hacer que la gente trabaje de acuerdo y en la misma dirección por ello es relevante contemplar una tercera variable **“Retos Profesionales”** que hace referencia al ambiente laboral en el que se le permita al empleado crecer en su cargo, que su trabajo sea dinámico para demostrar sus competencias y habilidades, un ambiente laboral atractivo que permita dinamizar con libertad, con seguridad que sus conocimientos sean tenidos en cuenta.

En razón de lo anterior debe permitirse el posicionamiento de un cuarto indicador como lo es **“Reconocimiento a sus logros”** en este los empleados buscan que se reconozcan, se valoren sus resultados, sus aportes y se les motive a continuar en esa intencionalidad.

Al analizar de arriba hacia abajo la estructura propuesta es inevitable dejar de correlacionar un aspecto imprescindible para el equilibrio del ser humano como lo es la ***Conciliación entre la Vida Familiar y laboral***: eje de la productividad empresarial que promueve la integración de dos escenarios, lo que desencadena en el empleado mejoramiento de la calidad de vida en su ámbito familiar y con ello se genere mayor compromiso con el ámbito laboral.

Abad afirma que para el empleado “el sueldo ya no es lo más importante, y lo que se denomina como salario emocional viene a ser un factor clave de satisfacción. Mientras que un sueldo puede ser mejorado por la competencia, el factor emocional es lo que realmente lo diferencia y el que consigue que los empleados sean leales”. (Gómez 2011, pág. 10) se puede concluir que las influencias que se reciben en una organización incluye personas y grupos, que no pueden distar de procesos de intercambio que son relevantes para el desarrollo económico y emocional.

Ahora bien, si hacia el camino de la humanización en el mundo laboral cada variable abordada en este escrito se traslada al contexto colombiano es necesario señalar que solo tres años atrás en el país se empezó a implementar el salario emocional para mejorar la productividad Hay Group consultora internacional, en el año 2013 realizó un estudio sobre calidad de vida y para ello tomó 139 empresas colombianas de diferentes tamaños y sectores económicos en las que evidenció que se están preocupando por ofrecer beneficios adicionales al trabajo, es decir que el 84.20% tiene implementados beneficios intangibles adicionales al salario económico (Revista Dinero 2013. *Mejores empresas para trabajar en Colombia*. Tomado de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/mejores-empresas-para-trabajar-colombialatinoamerica/208331>.)

Se observa el crecimiento económico en empresas en las que los cambios de la cultura organizacional han permitido dimensionar enfoques colectivos de beneficios y ventajas mutuas que vieron en la estrategia del salario emocional la oportunidad de

posicionar en el mercado su compañía y a la vez mejorar la calidad de vida de sus empleados.

Quiere decir lo anterior que estrategias como servicio de guardería, refrigerios saludables, semana de la salud, gimnasio dentro de la empresa, horarios flexibles ¿son determinantes para mejorar la productividad? En los casos mencionados si lo es y lleva a considerar por parte de otras organizaciones laborales la implementación de este tipo de acciones para disminuir índices de rotación de personal, ausentismo laboral, gastos de selección y capacitación, personal motivado y satisfecho, que se traduce en términos económicos a productividad.

Un artículo sobre consejos profesionales de empleo retoma “el estudio Merco en Colombia con el fin de evaluar a las grandes empresas desde diversas perspectivas”. En las que sobresalen empresas que cumplen a satisfacción, el concepto de clima organizacional y mejor estructura entre entidades reconocidas por su estructura organizacional, la confianza entre los líderes y sus colaboradores, el compromiso con la gestión de su talento humano y los altos niveles de satisfacción de sus trabajadores, ver **Error! Reference source not found.** , son 25 empresas que aportan al país una cifra significativa y un indicador importante para el sector productivo-económico haciendo que las empresas conformen listados de mejores a nivel de América Latina . (Portafolio, 2011. *Salario emocional*. Tomado de: portafolio.co/economia/finanzas/salario-emocional-engorda-billetera-reduce-estres-mejora-productividad-120756.)

A continuación se enumeran las empresas con la mejor organización para trabajar en Colombia:

Tabla 1. Ranking Empresas Colombianas.

EMPRESAS				
1. GRUPO BANCOLOMBIA	2. GRUPO NUTRESA	3. ALPINA	4. CEMENTOS ARGOS	5. AVIANCA
6. BAVARIA	7. ECOPEPETROL	8. GRUPO SURA	9. GRUPO EPM	10. GRUPO ÉXITO
11. NESTLE	12. ORGANIZACIÓN CORONA	13. COCA COLA FEMSA	14. POSTOBON SA	15. UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
16. HOMECENTER-SODIMAC	17. BANCO DE BOGOTA	18. PROCAFECOL (JUAN VALDEZ)	19. BAYER	20. TERPEL
21. ISA	22. METRO DE MEDELLIN	23. COMPENSAR	24. GENERAL MOTORS COLMOTORES	25. FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS

El resultado de la evaluación en aspectos como calidad laboral, marca-empleador y reputación interna mantuvo a Ecopetrol como la mejor organización para trabajar en el país. (Merco. 2016. *Ranking Mercoempresas*. Recuperado de <http://merco.info/co/ranking-merco-empresas>)

Al realizar la revisión anterior de las empresas mejor evaluadas, se asume que el salario emocional tiene una gran influencia para este resultado, la importancia de la administración del recurso humano le da a los procesos productivos un nivel superior, a la vez se evidencia la necesidad de implementar en toda clase de empresas colombianas, estrategias de gestión del talento humano para lograr la fidelización para el mejoramiento de la productividad.

Sin embargo no solo es trabajar con los empleados que ya están, sino mejorar los procesos de selección más humanizados y flexibles para contratar la actitud, capacitar la aptitud, frase motivacional que lleva al sentido explícito de la capacidad del ser humano para adaptarse con base en fortalezas de relaciones interpersonales que le permitirán estar a gusto en su entorno laboral.

En relación con el grado de productividad, un punto destacado es la naturaleza humana y su repercusión en lo laboral, el comportamiento generalmente se afecta por el entorno socio-cultural; este se motiva, es decir que se activa por necesidades o tendencias y siempre estará orientado por fines y metas.

Lo anterior permite comprender que el cambio de la cultura organizacional brinda al empleado un rol protagónico al tener en cuenta su conocimiento, su experiencia, lo que mejorará los canales de comunicación disminuyendo las interferencias para la toma de decisiones, además de mejorar positivamente el impacto de hacer lo que se debe en términos de eficiencia, eficacia y efectividad.

Además el componente fisiológico y mental del individuo juega un papel fundamental en la productividad. Un adagio de conducta humana en la organización advierte de que el máximo rendimiento, la máxima creatividad, la máxima atención, se obtiene en el punto de equilibrio entre el estrés y la relajación. (Gay 2006, pág. 45).

El papel protagónico que asumen los empleados, muestra un enfoque de tipo social, en la medida en que se entiende que la productividad y lo emocional representan el poder de contribuir en las soluciones. Se establece en este discurso la importancia de crear propuestas conjuntas con un sentido de desarrollo humano y empresarial donde la globalidad y el interés son la premisa en contraposición con los modelos empresariales tradicionales.

Sin embargo, si en otros países y sectores estas estrategias han tenido éxito, no es generalizado para todas las compañías razón por lo cual debe diseñarse un modelo acorde a cada dinámica empresarial con un análisis del macro y micro entorno en el que deben incluirse las características sociodemográficas de los empleados.

El enfoque de género también es una variable a tener en cuenta en el diseño de estas estrategias ya que la fuerza laboral permite el desarrollo de la capacidad productividad a largo y mediano plazo, por ello las características del mercado laboral pueden evaluar variables cruciales de posicionamiento y crecimiento económico sustentado en la satisfacción de las necesidades del empleado por su género.

En comparación con las teorías del salario emocional y la productividad se puede concluir que las necesidades satisfechas son coexistentes para abordar la motivación y la frustración que pueden provocar la renuncia de un empleado y no por factores económicos sino por motivaciones múltiples.

Se afirma con base en lo anteriormente expuesto que los empresarios deben disponer de una gran diversidad de elementos para poder motivar a sus trabajadores, pero se debe comprender que no todos los tipos de motivación funcionan, para lo que se hace necesario tener en cuenta la idiosincrasia del empleado, así como factores como el estado de ánimo, la personalidad, las metas individuales, su escala de necesidades o valores.

La cultura organizacional debe convertirse en motivador para retener a sus empleados, deberá establecer estrategias basadas en la confianza, responsabilidad y compromiso ya que el tema de productividad es esencial, razón por la cual la inversión en los empleados para que mejoren su rendimiento, debe estar enfocada en lograr un equilibrio en su concentración, ya que el empleado a pesar de sus funciones laborales siempre estará pensando en cómo resolver sus problemas personales y cotidianos de su vida familiar y económica.

Mezclar los pensamientos mientras se está en la jornada laboral y llevar los problemas del trabajo a la vida familiar es lo que genera la ruptura en la calidad de vida; si bien es cierto el ser humano no es divisible así como no lo es su capacidad mental y emocional; el salario emocional es la variable indispensable, es el aliado estratégico para que el empleado pueda lograr un equilibrio en estos dos aspectos y con ello no afectar la productividad, si una empresa fomenta el bienestar de sus empleados podrá lograr el punto de equilibrio, según Guevara, líder del segmento salud y beneficios de la consultora Mercer, afirma “es un componente dentro de la compensación total, que hace que los empleados desarrollen sentido de pertenencia para la compañía para la cual trabajan”, preocuparse por su empleado y conciliar aspectos entre lo laboral y familiar es un factor

determinante para la productividad. (Portafolio, 2011. *Salario emocional*. Tomado de: portafolio.co/economia/finanzas/salario-emocional-engorda-billetera-reduce-estres-mejora-productividad-120756)

En síntesis, se concluye que para diseñar una estrategia particular deben contemplarse tres aspectos importantes: la información, la participación y la validación, enfocadas en el respeto del ser humano, flexibilidad en necesidades personales, crecimiento en el aprendizaje y adquisición de nuevas competencias a través de sus propias habilidades.

Coincide con lo que el especialista en conciliación de la vida personal y laboral, Alberto Garcia-Francos afirma: “El mundo empresarial está llegando al salario emocional por los cambios culturales que se han vivido en las últimas décadas, existen factores que tienen que ver con la incursión de la mujer en la vida laboral y la necesidad de reorganizar las tareas del hogar. También el cambio de la pirámide demográfica, donde cada vez hay más personas adultas al cuidado de sus familiares y eso demanda tiempo”. (Portafolio, 2011. *Salario emocional*. Tomado de: portafolio.co/economia/finanzas/salario-emocional-engorda-billetera-reduce-estres-mejora-productividad-120756)

El éxito de la estrategia está en la exploración de cada una de las motivaciones de los empleados para crear el ambiente propicio de trabajo, un lugar en el que sienta que sus necesidades son tenidas en cuenta y que en beneficio mutuo se trabajara para satisfacerlas.

Con estas bases teóricas se puede desarrollar el concepto de la relación del salario emocional con el aumento de la productividad, el objetivo es crear un modelo personalizado para conocer mejor al empleado, en cuanto a sus necesidades insatisfechas y así lograr una mayor fidelidad hacia la compañía, mejorando la productividad y ser más competitivos en el mercado de referencia.

Para la implementación del salario emocional se deben contemplar líneas de acción, entendidas como el conjunto de actividades que faciliten la gestión, es decir definir las metas de manera detallada desagregándolas por casa uno de los componentes en un plan de acción anual o semestral para realizar el monitoreo y control en la que cada empresa deberá determinar acorde a las necesidades y motivaciones los pilares, o ejes de la estrategia y recursos de la política de bienestar, es necesario determinar los responsables y actores directos de la estrategia así como los responsables y actores indirectos, es decir los aliados que tienen como objetivo la implementación de acciones. Ver figura 1-2

Para asegurar la integralidad y coordinación, cada eje, pilar o componente deberá diseñar su cronograma con el fin de planificar las intervenciones de manera oportuna y evitar con ello duplicidad o traslape de actividades.

Esto se integra con el estudio de las Mejores Compañías para el liderazgo de 2010, en el que se menciona que aún existe una gran oportunidad para Latinoamérica para alcanzar el equilibrio entre la vida laboral y la personal aumentando con ello la productividad y posicionamiento empresarial.

La implementación de la estrategia de salario emocional deberá contemplar principios que guíen su diseño y evaluación como la integralidad, la innovación, la participación, el enfoque de género y la transparencia

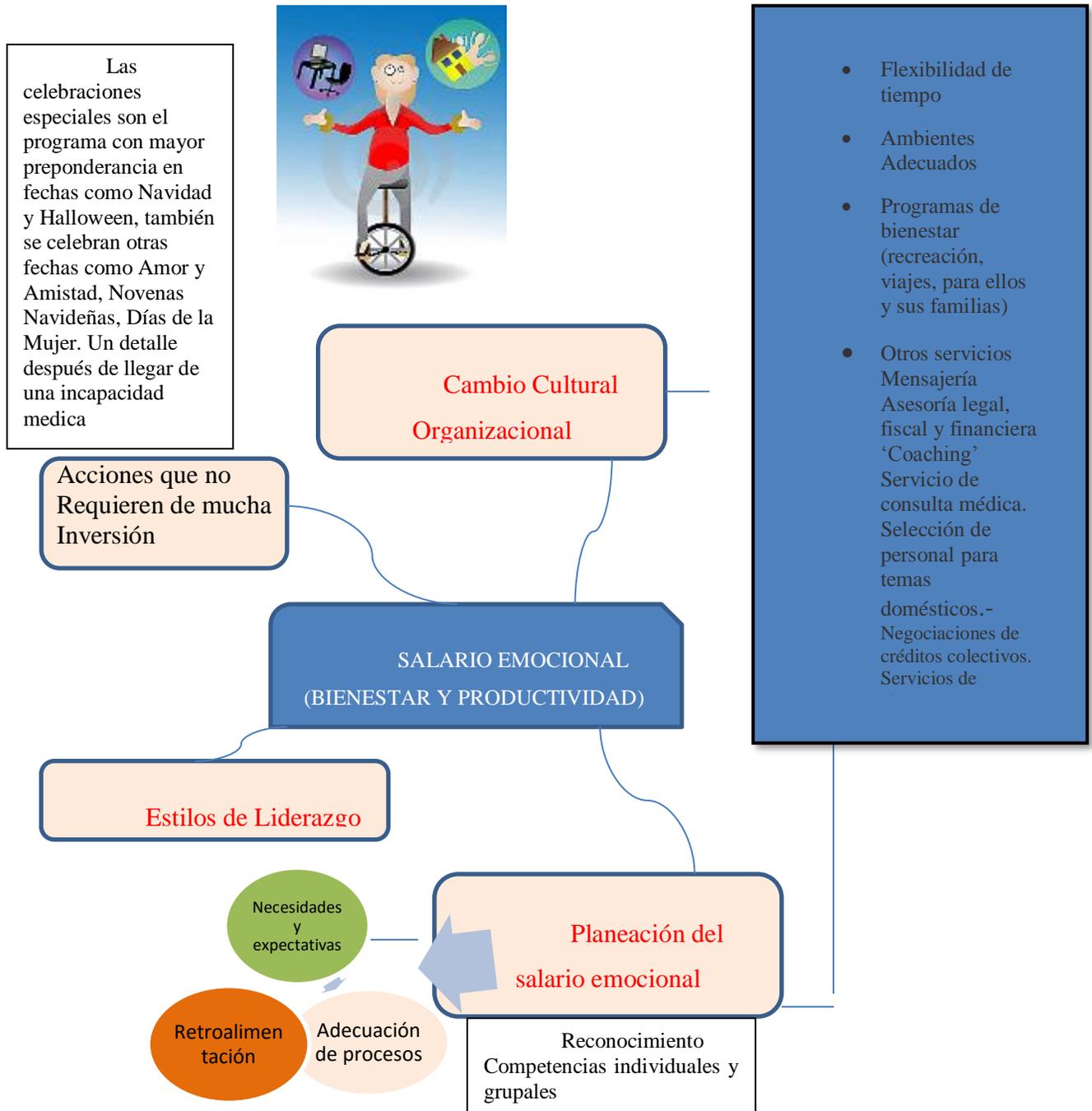


Figura 1-2. Mapa Mental Salario Emocional (Bienestar y Productividad) Autora Ensayo.

2. CONCLUSIONES

Cada avance en la historia laboral ha desarrollado y puesto en práctica teorías organizacionales y modelos motivacionales que sustentan por qué las personas trabajan y cuáles son esos factores que predeterminan el mejoramiento de la productividad; sin embargo, debe considerarse que no solo el enlace de trabajo - humanidad, lleva a pensar que en el proceso de productividad la función más importante es la social y la humanista.

Las teorías demuestran que la producción está ligada al sentido de pertenencia, si es aceptado, valorada su disposición de hacer su mayor esfuerzo será evidente que el empleado avanzará a un ritmo entusiasta ya que es una meta compartida, es un logro grupal y su liderazgo es potente porque el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, la comunicación asertiva, la felicidad y valores generan un alto grado de responsabilidad frente a lo asignado.

Con la intención inicial de este ensayo de analizar la relación entre productividad y si el salario emocional lo supera, puede llegarse a la conclusión que es un componente integrado, un proceso dinámico, cíclico y contextualizado, diseñado para la toma de decisiones informadas en busca del mejoramiento continuo, permite comparar los resultados en la productividad.

Se recomienda formular estrategias teniendo como base el enfoque social en el que algunos de los cambios más significativos que ha aportado el salario emocional en el mejoramiento de la productividad es la estructuración e implementación de un proceso participativo con enfoque diferencial que recoge las particularidades de cada uno de sus empleados, vincula equipos de trabajo y crea programas de acciones afirmativas posicionando la necesidad y la motivación.

La relación del salario emocional y la productividad debe enfocarse en un proceso de reingeniería acogiendo formas propias de integralidad en la que los beneficios que se esperan son: mejorar la productividad, proyectos más rápidos, altos niveles de calidad, eliminación del trabajo aburridor y por consiguiente mayor concentración.

Un factor importante para mejorar la productividad a través del salario emocional es la construcción de saberes que deberá contemplar evaluaciones de satisfacción, permanente monitoreo y seguimiento a los indicadores del plan de acción validando y retroalimentando las acciones. Los criterios de análisis serán de gestión por medio de indicadores de medición de participación en las actividades programada y de resultados a través de mediciones muestrales en un periodo mínimo de 2 años.

BIBLIOGRAFÍA

Amador, J. A. (2005). Desarrollo de una Escala para Medir la Motivación Laboral. Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology, 421-430. México

Elempleo (2013). Ranking de las mejores empresas para trabajar en Colombia. Consultado en Noviembre del 2016. Recuperado de: http://www.eempleo.com/colombia/consejos_profesionales/ranking-de-las-mejores-empresas-para-trabajar-en-colombia-----/12930616.

Gay, F. (2006). El salario emocional clave para reducir el estrés. Gestión práctica de riesgos laborales. Vol. (33), consultado en Noviembre del 2016. Recuperado de: <http://pdfs.wke.es/8/5/5/6/pd0000018556.pdf>

Gómez, C. (2011). El salario emocional. Consultado en Octubre del 2016. Recuperado de: <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/10726/291/1/BI47.pdf>

Illera L. E., & Illera A. (2003) Administración y teorías organizacionales: una visión desde diversas perspectivas teóricas. Ediciones hispanoamericanas.

Maslow, A. (1954-1987). Motivación y personalidad. Madrid: Diaz de Santos.

Merco. (2016). Ranking Mercoempresas. Consultado en Noviembre del 2016. Recuperado de <http://merco.info/co/ranking-merco-empresas>

Nicolás, M. A. (2011). El salario emocional. Revista agropecuaria, 692-693.

Organización., X. C. (2012). Modelo de los factores que afectan la productividad. 6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. . Vigo.

Revista Dinero. (2011), Las 19 mejores empresas para trabajar en Colombia Revista Dinero. Consultado en Octubre 2016. Recuperado de: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/mejores-empresas-para-trabajar-colombialatinoamerica/208331>

Revista Dinero. (2013). ¿En Colombia dónde está el salario emocional?. Revista Dinero. Consultado en: noviembre 2016. Recuperado de: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/en-colombia-donde-esta-salario-emocional/171551>.

Portafolio. (2011). El salario emocional no engorda la billetera, pero reduce el estrés y mejora la productividad. Revista Portafolio. Consultado en: Noviembre 2016. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/salario-emocional-engorda-billetera-reduce-estres-mejora-productividad-120756>.

Rocco, M. T. (2009). Satisfacción laboral y salario emocional: Una aproximación teórica. Consultado en Octubre 2016. Recuperado de: http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco_m/pdfAmont/cs-rocco_m.pdf.