

**INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA CALIDAD DE VIDA Y
PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES**

**KAREN ANDREA ENCISO BRAVO
INGENIERA INDUSTRIAL**

**Director
JACKSON PAUL PEREIRA. Msc.**

**Trabajo investigativo como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA ALTA GERENCIA
BOGOTÁ D.C.
2017**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	4
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	5
ANTECEDENTES	6
JUSTIFICACIÓN.....	8
OBJETIVOS.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos	10
MARCO TEÓRICO	11
Salario emocional	11
Calidad de Vida Laboral	14
Productividad	14
MARCO CONCEPTUAL	15
DESARROLLO DEL TRABAJO	16
CONCLUSIONES.....	21
REFERENCIAS	22

LISTA DE FIGURAS

Ilustración 1. Modelo recompensa total	13
--	----

RESUMEN

El presente trabajo investigativo, reúne información acerca de la influencia del salario emocional en la calidad de vida y productividad de los trabajadores, como se adaptan las organizaciones y adoptan nuevos conceptos, desarrollando e implementando programas que beneficien y generen una propuesta de valor a su principal activo que es el recurso humano.

De igual forma, evidencia cuales son las prácticas más usadas en las compañías que utilizan este tipo de compensaciones no monetarias y si logra generar un impacto, crecimiento y retención de los mejores talentos, convirtiéndola en más atractiva para laborar frente a otras organizaciones del mismo nivel.

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad, el talento humano no es valorado ni tenido en cuenta como la base que fortalece, sostiene y hace crecer una compañía, porque ha llegado a ser considerado como una máquina más de trabajo que no requiere de atención ni medios para ser mejorado, y aunque esta afirmación ya ha cambiado un poco respecto a los años anteriores, aún se evidencia en algunas organizaciones, el desinterés por mantener y hacer crecer a los colaboradores más vitales de la compañía.

Es por esto, que la mentalidad de los altos directos con su personal, no debe ser estimado como un recurso humano, sino como un talento humano que permite construir, engranar, dirigir y aprender a desarrollar características y habilidades en pro de un proceso que da movimiento a una organización y que es vital para el funcionamiento de esta (Chiavenato, 2009).

Entonces, el salario emocional, es un conjunto de factores que busca impactar en la persona y en todo su entorno, con el objetivo de satisfacer y abarcar varios ámbitos de su vida, pero realmente **¿El salario emocional influye en la calidad de vida y productividad de los trabajadores en una organización?**

ANTECEDENTES

Las compañías creían que incrementar el sueldo en los empleados, era una forma de retención y compromiso del trabajador con la empresa, pero esta afirmación, pierde valor a medida que las necesidades de las personas son cubiertas por el dinero, por lo cual, se vuelve imprescindible incluir un valor adicional y retribución al empleado que le permita tener una visión diferente del trabajo y se sienta más complacido con este; así surge la necesidad del “salario emocional”.

Las políticas de compensación salarial en Colombia, regulan unas prestaciones sociales obligatorias tales como auxilio de transporte, salud, pensión, caja de compensación, prima de servicios, cesantías, vacaciones, dotación, entre otras; que se ajustan de acuerdo al tipo de contrato de trabajo pactado entre las partes. Por lo tanto, el salario emocional es voluntario y ofrecido por una compañía que valora el talento humano y es brindado como un plus adicional para retener y fortalecer su equipo, buscando que los trabajadores tengan las mejores herramientas y empeño al realizar su trabajo.

Estos tipos de compensaciones salariales, dio sus inicios en Europa y hasta hace poco se empezó a aplicar en América Latina, el secreto radica en hallar un punto de equilibrio entre la vida y el trabajo (Díaz, 2011).

En un estudio realizado en el 2012, el autor estableció que no existía influencia entre la satisfacción laboral y productividad, teniendo en cuenta que la muestra de estudio estaba conformado por los trabajadores de la Delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial que eran 20 personas (Fuentes, 2012).

Por el contrario, otras investigaciones, determinan que el salario emocional es vital en la motivación de una persona, y por ende este, realizará mejor su trabajo, mejorando no solo la calidad de vida del trabajo sino la productividad e impacto que este desarrolla en la empresa (Gómez, Salazar, & Zuleta, 2013)

En el 2015, Daza y Torres, proponen el salario emocional como una estrategia para la perdurabilidad de los colaboradores de mejor rendimiento en una industria de alimentos (Torres & Daza, 2015). Otro estudio de investigación realizado en el mismo año en una Comercializadora, el autor concluye que el Salario Emocional y la Productividad son variables que están directamente relacionadas (Carrillo, 2015).

De igual manera, las investigadoras Pamela Guerra y Mariela Sosa en su trabajo concluyen:

La inclusión del salario emocional en el paquete salarial influye directamente en la calidad de vida de los colaboradores de OLADE, siendo el factor tiempo el elemento motivante que tiene mayor influencia sobre los funcionarios de la organización, con el 95% de aceptación respecto a los otros factores analizados (Guerra & Sosa, 2015)

Desde que se incluye y adopta este término en el mundo laboral, las empresas han comprendido que existe un beneficio más valioso que el mismo dinero, y son esos aspectos intrínsecos y extrínsecos que forman parte del conjunto total que percibe un trabajador y que incrementan el nivel de competitividad y productividad en una compañía directa y muchas veces indirectamente.

De ahí nace la importancia de comprender, desarrollar y ejecutar el denominado “salario emocional” como base de la pirámide para potencializar los mejores empleados en cualquier entidad, siendo adaptadas a las necesidades de las personas de hoy en día, para incrementar no solo la calidad de vida del propio trabajador sino la productividad en las organizaciones actuales.

JUSTIFICACIÓN

Una de las bases fundamentales para que sobreviva una empresa, es contar con un equipo de talento humano dispuesto a trabajar y crecer en ella, y ese es el gran reto de las compañías de hoy en día, retener y fortalecer a la generación de los “millennials”, quienes ya no buscan laborar toda su vida en una misma empresa, sino en aquella que les ofrezca mejores oportunidades, no solo laborales sino personales, ya que están dispuestos a sacrificar parte de su salario a cambio de una estabilidad emocional y familiar.

Una de las compañías reconocidas a nivel mundial por manejar un modelo de “salario emocional” y que incrementa la calidad de vida y productividad es Google, y para nadie es un secreto los beneficios que maneja con sus empleados, desde ambiente de trabajo, cultura organizacional, accesibilidad y forma de trabajo, ese es el modelo que todas o por lo menos la mayoría de empresas, podría aplicar para retener y fortalecer el capital humano en el que desean incrementar la productividad.

El mundo actual juega un papel fundamental en el desarrollo y descubrimiento de nuevas tecnologías y procesos, y ese cambio va a un ritmo cada vez más veloz, ya que a todos se nos pide producir más, hacer y aprender, con menos recursos y sin perder el tiempo (Kriegel & Patler, 1993), por lo tanto, la capacidad no solo de adaptación de las personas, sino de las organizaciones, es vital para sobrevivir en el mercado.

La productividad de una empresa, se calcula al dividir los *salidas* obtenidas en un proceso sobre las *entradas* dedicadas al mismo proceso (trabajo, capital, tecnología), entonces, mientras menos recursos se usen para obtener el mismo resultado, se entiende que la empresa *aumenta* su productividad y aunque es relativamente sencillo medirla, identificar cual(es) de los factores son los responsables en el incremento, es la tarea compleja de analizar (Armellini, 2004). Siendo así, el salario emocional que influye en el capital humano, es uno de los apartados a estudiar para tipificar e incrementar la productividad en las organizaciones actuales.

La efectividad del capital humano en una organización, es comprender que son parte esencial y un motor base que sostienen a una compañía, tal y como lo dice Chiavenato

Las personas pueden ser vistas como socias de las organizaciones. Como tales, son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades indispensables y sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. En consecuencia las personas constituyen el capital intelectual de la organización. Las organizaciones exitosas descubrieron esto tratan a sus miembros como socios del negocio y no como simples empleados (Chiavenato, 2009)

Entonces, el recurso humano juega un papel importante en el crecimiento y fortalecimiento de la compañía, siendo así, el salario emocional es un modelo aplicable en todas las organizaciones, pero que debe ser adaptado a las necesidades y requerimientos de cada una y lo más significativo es que no requiere de una inversión grande y puede ser usado en pymes y su valor se verá reflejado en el incremento de la productividad y satisfacción laboral.

OBJETIVOS

Objetivo General

1. Analizar la influencia del salario emocional en la calidad de vida y productividad de los trabajadores en las organizaciones actuales.

Objetivos Específicos

1. Identificar cuáles son las prácticas del salario emocional más usados en las grandes compañías que generan un cambio en la mentalidad de los trabajadores.
2. Definir las prácticas de salario emocional que influyen en el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores.
3. Analizar la satisfacción del salario emocional en un trabajador y cómo influye en la productividad de una compañía.

MARCO TEÓRICO

Salario emocional

El salario emocional, es un modelo que emplean las organizaciones actuales, “una retribución no monetaria para generar nuevos dominios de acción en los empleados que generen efectos simbólicos entre productividad y calidad de vida” (Caro, 2014), una nueva tendencia de remuneración para el principal activo de una compañía que “exigen replantear la manera como se fideliza y se atrae a personas talentosas, por medio de estructuras salariales agresivas, flexibles e innovadoras que puedan permanecer vigentes en el tiempo y generen una mayor conciencia de la productividad” (Nieto, 2016).

La capacidad de adaptabilidad de las organizaciones, es fundamental para generar un esquema de incentivos apropiados a sus colaboradores, ya que hay perfiles y competencias específicas para cada proceso que deben ser abarcados de acuerdo a las necesidades.

Los principales factores a tener en cuenta al momento de captar y retener los talentos son, el desarrollo profesional, los reconocimientos, el balance vida-trabajo, incentivos emocionales y el ambiente laboral.

Desarrollo Profesional: El desarrollo profesional o crecimiento profesional, son aquellos planes de carrera, oportunidades de formación y desarrollo que brinda una compañía, permitiendo a su talento humano una visualización y proyección profesional en primera instancia dentro de la misma organización, por lo tanto, esto debe estar cimentado con la planeación estratégica teniendo en cuenta las necesidades actuales y futuras con los objetivos estratégicos de la misma. Por lo tanto, las herramientas más usadas son:

- ✓ “Programas de pasantías de un mes que permitan fortalecer las habilidades técnicas.
- ✓ Cambios de roles tendientes a desarrollar talentos gerenciales.
- ✓ Conferencias que inviten a la reflexión.
- ✓ Sesiones de coaching.
- ✓ Cursos de idiomas.
- ✓ Permisos de estudio no remunerados con el compromiso de regresar a la organización.” (Frías, 2017)
- ✓ Formación online
- ✓ Acuerdos corporativos
- ✓ Alianzas con otras instituciones o universidades
- ✓ Mentorías en liderazgo

Reconocimientos: Para que los programas de reconocimiento se conozcan y se fortalezcan dentro de la misma, estos deben estar alineados con las metas, la estrategia y la cultura corporativa y un compromiso total por parte de los altos directivos y líderes (Suárez, 2017). Cuando las personas evidencian estos reconocimientos, se comprometen aún más y se

esfuerzan por realizar un “mejor trabajo” con el fin de ser exaltados frente a los demás. Para esta labor se recomienda:

- ✓ Reconocimiento como el empleado del mes
- ✓ Incentivos a los mejores vendedores, productivos o alguna gestión en específico que desea hacer cada área (equipo de trabajo con menores incidentes laborales, los de mejores indicadores, en fin) acorde a las necesidades de cada proceso o compañía.
- ✓ Bonos por cumplimiento de metas.
- ✓ Estímulos deportivos y culturales

Balance Vida-Trabajo: Este factor es muy valorado por las personas, especialmente por las mujeres, porque buscan un trabajo que les permita complementar con su vida diaria (especialmente si hay hijos) y es uno de los mayores retos de la organización, por lo tanto se opta por:

- ✓ “Elaborar programas de bienestar y desarrollo que también involucre e integre a las familias. Estas iniciativas son fácilmente implementadas de la mano de las cajas de compensación.
- ✓ Estrategia de flexibilización de jornadas laborales. Estas iniciativas corresponden al cumplimiento de la jornada laboral en un horario de trabajo variable, el cual, de acuerdo a programación previa, puede ser hasta del 50% del tiempo. Es así como se logra establecer un horario de trabajo fijo, mientras que el resto de la jornada es elegida por los empleados, cumpliendo las horas de trabajo inicialmente acordadas.
- ✓ El teletrabajo, también conocido como home office es otro recurso altamente valorado, el cual consiste en la posibilidad de trabajar desde el hogar, contribuyendo al mejoramiento de la movilidad, disminuyendo los costos de transporte y aportando en beneficios ambientales” (Frías, 2017)
- ✓ Flexibilidad y acuerdos en el trabajo (ajustar días feriados o negociar algún día en específico)

Incentivos Emocionales: Otras de las alternativas que pueden resultar lo suficientemente atractivas para las personas, es el esfuerzo integrado y el resultado de las estrategias de la compañía que disminuyen los indicadores de rotación en los cargos claves, motivados no solo por el costo de la curva de aprendizaje y gastos administrativos derivados de este, sino por lograr un compromiso mayor en los colaboradores, estas son:

- ✓ “Asesoría legal, fiscal y financiera.
- ✓ Servicios de apoyo psicológico.
- ✓ Guarderías.
- ✓ Mensajeros para diligencias personales.
- ✓ Seguros médicos y de vida.
- ✓ Vales de alimentación.
- ✓ Transporte
- ✓ Días libres para celebraciones especiales.

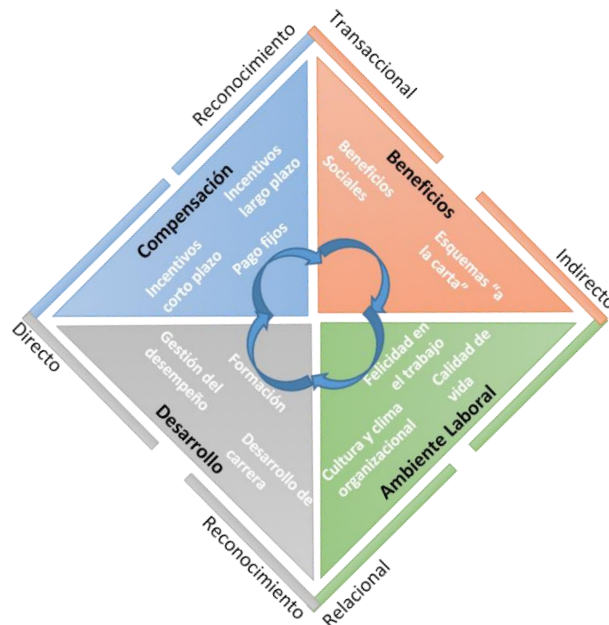
- ✓ Transmisión de los partidos de fútbol en vivo para evitar el ausentismo y retardos en “épocas de fiebre mundialista” (Frías, 2017)
- ✓ Salir los viernes más temprano al horario habitual.

Ambiente Laboral: La cultura organizacional es muy importante para la satisfacción de un trabajador en una organización, esta define y muestra los valores corporativos y la de todos sus colaboradores, crea un ambiente agradable para que la persona no solo cumpla con sus deberes, sino que llegue motivado a su lugar de trabajo. Entre las estrategias implementadas están:

- ✓ Los códigos del buen vestir, aunque son importantes para algunas compañías, estas buscan la flexibilidad en este tema, permitiendo que sus trabajadores laboren el viernes en ropa casual o incluso en jean, es de lo más usados (Frías, 2017).
- ✓ Permitir decoraciones o festejos en fechas especiales que permita la integración de los grupos
- ✓ Lugares de relajación o para otras actividades

Al integrar todas las estrategias del salario emocional y los motivadores como “generación de calidad en el trabajo, aseguramiento de condiciones óptimas de trabajo, fortalecimiento del liderazgo, oportunidades de crecimiento y generación de compromiso” (Caro, 2014) se pueden abordar un modelo de recompensa total como lo explica el Director General de Plurum Consultores.

Ilustración 1. Modelo recompensa total



(Caro, 2014) modelo de recompensa total.

En la ilustración anterior, se muestra un modelo de recompensa, donde evidencia la integración de elementos transaccionales (compensación y beneficios) como relacionales (desarrollo y ambiente laboral). La integración y armonización de todos los elementos, genera un sistema que de sinergia que genera impactos tanto directos como indirectos en la compañía y en los mismos trabajadores.

Calidad de Vida Laboral

Hoy en día se habla de Calidad de Vida Laboral (CVL), un término muy usado y de gran interés, ya que “engloba todos los esfuerzos para incrementar la productividad y mejorar el bienestar de los empleados y su entorno” (Martínez, 2013), un tema que las organizaciones abarcan con el fin de retener el talento humano para ser más atractivos a la hora de elegir la compañía para laborar.

La Calidad de Vida Laboral (CVL) es un motivador principal en las personas, ya que estas buscan un equilibrio entre trabajo y vida cotidiana. Este concepto está compuesto por distintas variables como la realidad laboral, la adaptación a las situaciones, el puesto de trabajo, experiencia del trabajador en la compañía y aspectos estructurales y estratégicos de la organización (Granados, 2011). De igual forma, es importante recalcar que la vida laboral no solo es afectada por los factores netamente de la compañía, sino que inciden aspectos extra laborales como la familia, amigos, grupos de contactos, redes, tiempo libre, ese el reto, equilibrar las partes en los trabajadores, con el fin que desarrollen y tengan tiempo para las dos condiciones, vida laboral y vida cotidiana.

Productividad

La productividad es un término usado desde hace muchos años e implica mejorar el proceso productivo, esto significa utilizar menos recursos para producir más bienes o servicios, aunque en algunos casos la medición es directa por el tipo de proceso, este se complica cuando las especificaciones del producto son variadas junto con las entradas y las salidas (Carro & González, 2017).

Es una habilidad del gerente encargado, aumentar la productividad mediante estrategias que incrementen e incentiven a los trabajadores, por tal motivo, se deben identificar y analizar las brechas que inciden directa o indirectamente sobre el desempeño de los trabajadores. Las mediciones de productividad deben ser de lo específico a lo general, empezar por cada persona, cada área, proceso y en general la compañía, mientras que las decisiones se aplican desde la alta gerencia y deben ser transmitidos hasta la base de la pirámide, todo debidamente alineado y en sinergia para alcanzar los mismos objetivos.

Una de las mediciones de productividad más generales es el Human Performance Improvement (HPI) considerando a la organización como un todo basado en resultados y que

debe ser adaptado a cada organización. Este agrupa los factores que inciden en el desempeño en cuatro criterios principales: recursos físicos, estructuras y procesos, información y conocimiento, motivación y bienestar (gestiónhumana.com, 2014)

MARCO CONCEPTUAL

Salario emocional: tipo de compensación no monetaria que complementa el sueldo tradicional, a través de aspectos creativos de acuerdo a las necesidades de cada organización (gestiónhumana.com, 2014), el esfuerzo que hace una compañía por crear un programa de beneficios para sus empleados, con el fin que se sienta parte importante de la misma.

Productividad: es hacer más productos con menos recursos. Es la relación de bienes y servicios producidos sobre la cantidad de recursos usados. (Carro & González, 2017). Aquel equilibrio de todos los factores que generará el mayor rendimiento con el menor esfuerzo.

Calidad de vida laboral: “un proceso dinámico y continuo para incrementar la libertad de los empleados en el puesto de trabajo mejorando la eficacia organizacional y el bienestar de los trabajadores a través de intervenciones de cambio organizacional planificadas” (Granados, 2011) citando a (Sun, 1988). Los esfuerzos que genera una compañía por tener a sus colaboradores equilibrados entre la vida y el trabajo.

Flexibilidad laboral: son los aspectos laborales como el tiempo y de forma no convencionales que ofrece una compañía a sus trabajadores, sin dejar a un lado los objetivos organizacionales. Es la capacidad de adaptación de una organización en cuatro dimensiones, flexibilidad de la organización productiva, de la organización del trabajo, de la gestión productiva y del mercado laboral (Arancibia, 2011)

Satisfacción laboral: el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales (Blum & Naylor, 1990)

Motivación laboral: “es la capacidad de la organización para estimular a un empleado de modo que dirija voluntariamente su esfuerzo hacia el logro de objetivos de la empresa, ofreciéndole oportunidades para satisfacer sus necesidades individuales” (Sodexo, 2017)

DESARROLLO DEL TRABAJO

Grandes compañías que usan el salario emocional como principal motivador

De acuerdo al estudio realizado por la compañía Great Place to Work en 2015 y 2016, presenta a las mejores empresas para trabajar, teniendo en cuenta dos estudios: la encuesta de empleados Trust Index© donde investigan la cultura de la organización en cinco dimensiones, y a través del cuestionario para jefes Culture Audit© que mide el ambiente de trabajo en una investigación cultural mediante nueve áreas, “dos tercios de la evaluación de la cultura laboral de una empresa se basan en la encuesta a los empleados; y un tercio se basa en las normas y los procedimientos de la empresa” (Great Place to Work, 2017)

Las tres mejores multinacionales para trabajar en el mundo en el año 2016 fueron Google, SAS Institute, empresas del sector de tecnologías de la información y W.L. Gore & Associates una manufactura y productora de textiles. En cuanto a América Latina las empresas nacionales con más de 500 colaboradores en el mismo año fueron Elektro, una manufacturera, productora y distribuidora de energía, Transbank, de servicios financieros y seguros y Gazin compañía de comercio/retail.

Pero ¿Qué hacen estas compañías para poseer este título? De acuerdo al informe de la Great Place to Work, manifiestan que las empresas mejoraron en 5 puntos porcentuales respecto al 2011-2016 el balance entre el trabajo y la vida personal, pero que aún no llega al 80% del puntaje total, lo siguiente que mejoraron con una diferencia de 3.8, son las celebraciones y eventos especiales, este es el ítem con mayor puntaje con un 84.7%, y el tercero que más varió son las promociones y ascensos dentro de la misma organización, aunque este factor es de los más bajos puntajes que poseen las empresas con una 69,6%, esto evidencia un aspecto a fortalecer en las organizaciones.

De igual forma, muestra cuales son las principales brechas entre los ganadores y los no ganadores, el primero es la falta oportunidades de reconocimientos especiales, seguido por las promociones y ascensos y el balance entre la vida y el trabajo; esto significa que son los aspectos más críticos de percepción en los trabajadores de las compañías.

En cuanto a Colombia, “de acuerdo con la consultora Human Capital es una práctica que se lleva a cabo en las compañías, pero de manera informal y no hace parte de una política establecida en un 87%” (Suárez, 2017), por lo tanto, el reto consiste en alinear los objetivos estratégicos de la empresa, con la implementación transversal desde el área de recursos humanos y que se convierta en una cultura organizacional diferenciadora por hacer parte a sus trabajadores como sus socios y principal activo.

Estudio de caso en Colombia que inspira

La empresa Coosalud E.S.S. E.P.S.S es una aseguradora colombiana con aproximadamente más de 800 colaboradores y de acuerdo al estudio “Las Mejores Empresas para Trabajar en Colombia: más de 500 colaboradores” realizado por Great Place to Work del 2016 ocupa el primer puesto, ganándole a las multinacionales, lo que habla de los esfuerzos realizados en esta entidad por fortalecer y desarrollar el orgullo en sus trabajadores que viene de años atrás. En el 2014 ocuparon el cuarto puesto para el mismo informe, pero ya para el 2015 subió al primer puesto y se mantuvo en el 2016. Pasa al sexto puesto como mejor empresa para trabajar en América Latina: más de 500 colaboradores.

El principal objetivo con el que alcanzaron la meta, fue una transformación de actividades y la gestión humana como una unidad de negocio, lo explican en el informe anual del 2015, “Fomentar un buen clima organizacional, dentro de las estrategias definidas para el modelo de gestión del talento humano, se encuentran la transformación cultural, la gestión de la felicidad y la gestión del ambiente laboral” (Coosalud E.S.S. E.P.S.S., 2015).

De igual forma indican que el monitoreo en indicadores de desempeño y rentabilidad fueron indispensables para tomar acciones preventivas y de mejora. De las prácticas usadas en esta organización se destaca un modelo de compensación por resultados alineado con los indicadores estratégicos de sostenibilidad, satisfacción y resultados en la salud. La gestión de la felicidad es otro aspecto como uno de los esfuerzos del modelo de gestión, la transformación cultural, campaña de valores, plan de capacitaciones diseñado por áreas para mejorar competencias y habilidades, , actividades de bienestar (deportivo y cultural) y la gestión del ambiente laboral en proceso y actividades diagnóstico.

Pequeños cambios que generan grandes recompensas

A muchas organizaciones se les olvida que el trabajador es su principal activo y por ende su principal cliente interno, por eso es que el salario emocional genera un valor agregado a la relación trabajador-empleado, porque desarrolla un mayor involucramiento y fortalece los lazos a largo plazo entre las partes (Nieto, 2016). El compromiso de la alta gerencia y de los líderes de cada proceso, es vital en la consecución de objetivos que inspiran a trabajar en equipo y a ser más competitivos en el entorno.

Hay unos pequeños cambios que se traducen como integradores del salario emocional, y que no requieren de mayor inversión sino de compromiso y monitoreo, alineados con los objetivos y estrategias organizacionales de cada compañía. Uno de los factores principales que se evidencian como aspectos de mejora en las compañías es la equidad interna y externa, tener primero en cuenta al personal de la organización antes de buscar cubrir una vacante con alguien externo o a través de un programa de coaching o fortalecimiento de líderes para formar a los trabajadores más capacitados para cargos superiores.

La flexibilidad laboral es otro factor a mejorar y que incidirá en la perspectiva de los trabajadores, pongamos un ejemplo ¿si una persona cumple con todos los objetivos a desarrollar al medio día, usted le daría la tarde libre? O por el contrario, ¿le colocaría más

trabajo? Si le coloca más trabajo, entonces cual es la motivación de esta persona para acabar rápido si le van a pagar lo mismo y no va tener ningún tipo de beneficio, esto ralentiza los procesos y a las personas. El reconocimiento va entrelazado con la motivación y que empieza con el jefe inmediato, quien es la persona capaz de exaltar las buenas labores y de retroalimentar para mejorar los procesos, una exaltación con palabras o gestos.

El ambiente de trabajo es otro aspecto vital al momento de retener un trabajador, el clima laboral, la cultura organizacional, las condiciones, las personas y la armonía, produce un gusto en las personas por llegar a trabajar y no una carga. El fortalecimiento en las relaciones interpersonales son importantes para crear un equipo de trabajo productivo y la relación entre dependencias genera una sinergia capaz de conseguir las metas establecidas por la organización.

Impacto de la Calidad de Vida Laboral

Hay muchos estudios que indican los beneficios de la aplicación de programas de mejoramiento de la Calidad de Vida Laboral, tanto al trabajador como a la persona y están citados a través de Granados, con estudios de caso:

- ✓ Mejora el funcionamiento financiero: La creación de una “cultura basada en la libertad” animaba a los empleados a tomar riesgos en las decisiones de los negocios y las ganancias crecieron en un promedio anual del 24%.
- ✓ Incrementa la productividad: El rediseño de labores y ajustar la vida laboral con la de los empleados acorde a sus necesidades, redujo el estrés y las metas fueron cumplidas.
- ✓ Reducción de costos operativos: La capacidad para transmitir el conocimiento y crear programas de manejo de conocimiento, ahorro en las compañías en gastos operacionales.
- ✓ Mejora la habilidad para retener y atraer a los mejores empleados: las estrategias de conciliación entre la vida laboral y la vida personal, incentiva a retener a los trabajadores y incrementa la confianza con la compañía.
- ✓ Fortalece la confianza y lealtad de los empleados: “Algunos estudios sugieren que el nivel de confianza de empleados está directamente relacionado con la respuesta de la compañía a sus necesidades”, factores como transparencia, preocupación por el empleado, confianza, reputación de la empresa, trabajo y recursos para el trabajador.
- ✓ Reduce el ausentismo: De acuerdo a los estudios, está comprobado que entre más comprometida está la organización con los trabajadores, menor ausentismo se presenta y por lo tanto la productividad aumenta.
- ✓ Fortalece la reputación: Cuando una compañía posee programas de CVL, la reputación se extiende entre otros trabajadores, que les motivará a laborar en la organización y así mejorar la aplicación de perfiles a vacantes.

Motivación laboral, Satisfacción laboral y Productividad ¿Correlación?

La motivación laboral “es la capacidad de la organización para estimular a un empleado de modo que dirija voluntariamente su esfuerzo hacia el logro de objetivos de la empresa, ofreciéndole oportunidades para satisfacer sus necesidades individuales” (Sodexo, 2017), por lo tanto, un equipo de trabajo comprometido con la organización, siempre correrá la milla adicional, porque se siente identificado y comprometido con ella mediante la motivación que esta brinda.

La satisfacción en el trabajo es un tema de interés en cada organización, con el fin de comprender los aspectos intrínsecos y extrínsecos que influyen en la percepción laboral de los colaboradores. De acuerdo a Davis y Newstrom:

“La satisfacción es concebida como un concepto multidimensional que incluye un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables del individuo frente a su trabajo y que agrupa diversos factores distinguiendo entre aquellos que están directamente relacionados con la naturaleza de la tarea desempeñada y aquellos relativos al contexto laboral (el ambiente de trabajo, los compañeros, etc)” (Gargallo, 2006) citando a (Davis & Newstrom, 1999)

En cuanto a la productividad, este evalúa los rendimientos de los procesos, máquinas, equipos y empleados. La medición en maquinaria y equipo está dado por características técnicas, mientras que en las personas es un factor más complicado de calcular.

En un entorno laboral, los colaboradores se sienten motivados al pensar que su esfuerzo será recompensado, no es lo mismo trabajar por cumplir y ganar un salario básico a trabajar por desear un beneficio específico. Entonces, la influencia de la motivación, conlleva a una satisfacción laboral y por ende a una mejor productividad, esta afirmación se sustenta con el estudio de Ochoa donde manifiesta:

“la motivación se convierte en un factor muy importante para brindar el buen servicio (...). La productividad laboral está muy amarrada con la variable anterior ya que si el trabajador está motivado va a producir en su trabajo, pero se une con la eficacia y eficiencia del colaborador al realizar su trabajo, la productividad será la mejor ya que lograra metas establecidas, satisfacción personal que alimentará más la motivación” (Ochoa, 2014)

Otro concepto que sustenta la relación fuerte entre los tres conceptos es de Caldera y Giraldo “se puede inferir entonces que una empresa donde se potencie el salario emocional tendrá un menor porcentaje de empleados insatisfechos, y con ello, más probabilidad de contar con individuos que rindan al máximo de sus capacidades” (2013). Por otro lado, el estudio investigativo de Ramírez, Abreu y Badii, aceptan las hipótesis plantadas respecto a que la

motivación laboral incrementa el grado de satisfacción laboral en la organización, la motivación laboral incrementa la productividad en la organización, la motivación laboral incrementa la calidad en el trabajo y la motivación laboral es un factor fundamental para el logro de los objetivos de la organización (2008).

CONCLUSIONES

Comprender y valorar que el talento humano es el principal activo de una compañía, es fundamental para generar propuestas de valor para este recurso, ya que son la base que sostienen y movilizan a las organizaciones, hacerlos parte de la misma es vital porque sienten la compañía como suya y por ende trabajarán por convicción y no por obligación.

El salario emocional debe ser construido y adaptado a cada organización. El involucramiento del personal en el desarrollo del mismo, es fundamental para comprender las expectativas del trabajador que es el cliente interno, con el fin de minimizar las brechas que esta presenta y sea aceptado y valorado por el capital humano.

El monitoreo y seguimiento de las propuestas de valor en salario emocional, deben ser medibles y cuantificables, con el fin de analizar el impacto que genere en los trabajadores, de igual forma, las políticas deben estar alineadas con las estrategias organizacionales y transmitidas en forma de cascada para que se cumplan los objetivos.

No existe una estrategia única y acertada al momento retener un talento, la clave está en levantar y sostener una cultura organizacional a través de la comunicación asertiva tanto interna como externa y la integración de las personas que permita establecer importantes propuestas de valor, más allá de la retribución económica y que impacten directamente en la efectividad y en la consecución de los objetivos organizacionales.

REFERENCIAS

- Aparicio, S. (2016). *Trabaja inteligente (mente): Estrategias de Inteligencia Emocional para convertirte en el líder que siempre quisiste ser*. Madrid: Mestas Ediciones.
- Arancibia, F. (2011). Flexibilidad laboral: elementos teórico conceptuales para su análisis. *REVISTA CIENCIAS SOCIALES* N° 26, 41-48.
- Armellini, G. (2004). La paradoja de la productividad: cuando invertir en TI no incrementa la eficiencia. *Computing*, 1.
- Blum, M., & Naylor, J. (1990). *Psicología industrial: sus fundamentos teóricos y sociales*. México: Trillas.
- Caldera, E., & Giraldo, L. (2013). *Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la empresa de servicios temporales S&A Servicios y Asesoría S.A.* Medellín.
- Caro, J. M. (3 de marzo de 2014). *Salario emocional como estrategia de equilibrio vida-trabajo*. Obtenido de [gestionhumana.com](http://www.gestionhumana.com): http://www.gestionhumana.com.ezproxy.umng.edu.co:2048/gh4/BancoConocimiento/S/salario_emocional_como_estrategia/salario_emocional_como_estrategia.asp
- Carrillo, J. (2015). *El salario emocional y la productividad de la empresa Comercializadora P.S.* Quito.
- Carro, R., & González, D. (23 de abril de 2017). *Productividad y competitividad*. Obtenido de Administración de las operaciones: http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGrawHill.
- Coosalud E.S.S. E.P.S.S. (2015). *Informe de gestión 2015*. Cartagena.
- Davis, J., & Newstrom. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Díaz, N. D. (26 de Marzo de 2011). *Acciones que no requieren de altas inversiones*. Obtenido de Portafolio: <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com.ezproxy.umng.edu.co:2048/docview/858638295?accountid=30799>
- Frías, P. (22 de abril de 2017). *Salario emocional: ¿cómo lograr impacto real en la fidelización de colaboradores?* Obtenido de [gestionhumana.com](http://www.gestionhumana.com): http://www.gestionhumana.com.ezproxy.umng.edu.co:2048/gh4/BancoConocimiento/S/salario_emocional_como_lograr_impacto_real_en_la_fidelizacion_de_colaboradores/salario_emocional_como_lograr_impacto_real_en_la_fidelizacion_de_colaboradores.asp
- Fuentes, S. M. (2012). *"Satisfacción laboral y su influencia en la productividad" estudio realizado en la delegación de Recursos Humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango*. Quetzaltenango.
- Gargallo, A. (2006). *La satisfacción laboral y sus determinantes en las cooperativas*. Barcelona.

- gestiónhumana.com. (26 de agosto de 2014). Obtenido de gestiónhumana.com:
<http://www.gestionhumana.com/gh4/bancoconocimiento/a/accionesparaundesempenosobresaliente/accionesparaundesempenosobresaliente.asp>
- Gómez, M., Salazar, P. A., & Zuleta, S. (2013). *El impacto que tiene el clima laboral en la productividad de las personas en empresas familiares antioqueñas*. Antioquia.
- Granados, I. (2011). Calidad de vida laboral: Historia, dimensiones y beneficios. *IIPSI*, 216.
- Great Place to Work. (23 de abril de 2017). *Great Place to Work*. Obtenido de <http://www.greatplacetowork.com.co/mejores-empresas/las-mejores-multinacionales-para-trabajar-en-el-mundo>
- Guerra, P. A., & Sosa, M. (2015). *Impacto del salario emocional en la calidad de vida de los colaboradores y su influencia en el servicio al cliente externo*. Quito.
- Kriegel, R., & Patler, L. (1993). *Si no está roto, rómpalo: ideas no convencionales para un mundo de negocios cambiante*. New York: Norma.
- Martínez, L. (2013). *Condiciones de trabajo que impactan en la vida laboral*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Martinez, L., Vega, C., Nava, C., & Anguiano, S. (Marzo de 2010). *Revisión de investigaciones sobre las enfermedades del siglo XXI en México*. Obtenido de Revista Electrónica de Psicología Iztacala: <http://ojs.unam.mx/index.php/rep/article/viewFile/16915/16099>
- Nieto, M. (5 de octubre de 2016). *Estrategias de Compensación Total 2017*. Obtenido de gestiónhumana.com:
http://www.gestionhumana.com.ezproxy.umng.edu.co:2048/gh4/BancoConocimiento/E/estrategias_compensacion_total/estrategias_compensacion_total.asp
- Ochoa, C. (2014). *Motivación y productividad laboral*. Quetzaltenango.
- Ramírez, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 180-181.
- Randstad. (2016 de mayo de 2016). *El salario se mantiene como el factor más importante para elegir una empresa por tercer año consecutivo*. Obtenido de randstad:
<https://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/el-salario-se-mantiene-como-el-factor-mas-importante-para-elegir-una-empresa-por-tercer-ano-consecutivo/>
- Rodríguez, D. (1996). *Gestión Organizacional*. Universidad Iberoamericana.
- Sodexo. (23 de abril de 2017). *Valorar a las personas para crear valor: Un enfoque innovador para impulsar la motivación en el trabajo*. Obtenido de [http://ve.beneficios-incentivos.sodexo.com/sites/ve/files/Sodexo-book_SP_light\[1\].pdf](http://ve.beneficios-incentivos.sodexo.com/sites/ve/files/Sodexo-book_SP_light[1].pdf)
- Suárez, A. (22 de abril de 2017). *¿Pensando en huir de la empresa o de su jefe?* Obtenido de gestiónhumana.com:
http://www.gestionhumana.com.ezproxy.umng.edu.co:2048/gh4/BancoConocimiento/S/salario_emocional/salario_emocional.asp

Torres, J. D., & Daza, G. (2015). *Salario emocional como estrategia para la perdurabilidad en los colaboradores de mejor rendimiento en Industria de Alimentos Daza S.A.S.* Bogotá.