

**PROPUESTA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DESDE EL
SALARIO EMOCIONAL, DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA R.R
CONSTRUCCIONES SAS**

Presentado por

Ruth Rodríguez.

Christian Reyes

Presentado a

Doc. Carolina Rodríguez Andrade

Doctora en Administración

**UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA
Facultad de Posgrados y Educación Continuada
Especialización En Gerencia
Bogotá, D.C., Colombia 2017**

Nota de Aceptación

Firma Presidente Encargada 1

Firma Jurado Encargado 1

Firma Jurado Encargado 2

Bogotá, D.C., Marzo de 2017

AGRADECIMIENTOS

A nuestros padres, abuelos y en especial a DIOS fuente de inspiración para este trabajo.

A Carolina Rodríguez Andrade Dr. En Administración y asesora del presente trabajo.

A las directivas, decano, secretario académico, docentes y tutores.

Tabla De Contenido

RESUMEN.....	2
ABSTRACT	3
Introducción	4
CAPÍTULO 1.....	5
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.2 ANTECEDENTES ESTADO DEL ARTE.....	6
1.3 JUSTIFICACIÓN	8
1.4 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO.....	9
Objetivo general	9
Objetivos Específicos	9
CAPÍTULO 2.....	10
2.1 MARCO DE REFERENCIA	10
2.2 MARCO TEÓRICO	12
Satisfacción laboral.....	13
Teoría de los dos factores de Herzberg. Teoría bifactorial (1966).....	14
Teoría de los dos Factores	16
Salarios emocionales.....	20
Posibles ventajas:.....	22
Satisfacción laboral, salario emocional y desempeño laboral.	23

La teoría de la Motivación y la Jerarquía de las Necesidades de Maslow.....	25
2.3 MARCO CONTEXTUAL.....	34
Descripción	34
Misión:.....	34
Visión:.....	34
Objetivos organizacionales:.....	34
Valores corporativos:.....	34
Propuesta de valor.....	35
Objetivo de mercadeo.....	35
Segmentación.....	35
2.5 MARCO CONCEPTUAL	38
CAPITULO 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	39
3.1 Tipo de Investigación.....	39
3.2 Nivel de medición	39
3.3 Diseño de la investigación	39
3.4 Población	39
3.5 Instrumento Metodológico.....	40
Cuestionario de satisfacción laboral: A partir de este instrumento se logró entender un poco más como se sienten los empleados dentro de la empresa RR Construcciones S.A.S., por medio de unas preguntas divididas en información de carácter general,	

allí podemos inclinarnos por respuestas hacia rangos específicos de edades, género, tiempo trabajado dentro de la compañía y su condición laboral. Seguido de la percepción del ámbito del trabajo, su relación con los compañeros, las condiciones ambientales y de infraestructura, la información que se le brinda para enriquecer sus conocimientos, igualmente la motivación que se le brinda su grupo de trabajo, especialmente sus coordinadores.	40
3.5 Fases de la Investigación	42
3.6 Fase de formulación.....	43
MATRIZ DOFA	44
Debilidades:	44
Oportunidades:.....	44
Fortalezas:	45
Amenazas:.....	45
Conflictos internos por falta de motivación.....	45
Posibilidades de crecimiento y desarrollo personal y profesional: propuesta	45
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS	48
4.1 Variable demográfica de la muestra:	48
4.2 Satisfacción en el puesto de trabajo.	49
4.3 Dirección de la unidad.	50
4.4 Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros.	51
4.5 Comunicación y coordinación	52

4.6 Condiciones ambientales, infraestructuras y recursos.	53
4.7 Formación.	54
4.8 Implicación en la mejora.....	55
4.9 Motivación y reconocimiento.	56
FASE DE FORMULACIÓN.....	57
MATRIZ DOFA	58
Debilidades:	58
Oportunidades:.....	58
Fortalezas:	58
Amenazas:.....	58
Conflictos internos por falta de motivación.....	58
Posibilidades de crecimiento y desarrollo personal y profesional: plan de acción..	58
Alcance del proyecto	61
¿Por qué funciona el salario emocional?	61
CAPITULO 5. PROPUESTA.....	62
La propuesta se divide en seis componentes importantes.....	63
En la dimensión encontramos dos ítems; el primero es el ambiente de trabajo e interacción con los compañeros, la estrategia es fomentar el trabajo en equipo, por medio de actividades dinámicas de integración y campeonatos deportivos a través de un presupuesto relativamente bajo, donde se brindarán refrigerios, hidratación y premiación, los cuales oscilan entre dos mil pesos por persona.	63

Las dinámicas de integración se realizarán un sábado al mes después de las 10 de la mañana en las instalaciones, principalmente con los trabajadores del área operativa y los campeonatos deportivos se realizarán dos veces al año, a mitad y al final, donde se espera la integración 100% de la empresa.....	63
El segundo ítem es la comunicación y la coordinación, el objetivo principal es mejorar la comunicación entre las diferentes dependencias por medio de talleres de liderazgo, se realizarían un viernes al mes después de las 2pm en las instalaciones contando con la participación principalmente del área operativa, igualmente mejorar la comunicación por medio de mesas de trabajo un sábado al mes después de las 10am en las instalaciones con los colaboradores del área administrativa.	63
La responsabilidad de estas actividades está vinculada directamente con el área de Recursos Humanos.	63
Cronograma	64
Presupuesto	65
BIBLIOGRAFÍA	66

Índice De Tablas

No se encuentran elementos de tabla de ilustraciones.

Índice De Ilustraciones

Ilustración 1 www.teinteresa.es/empleo/Grafico-absentismo-labora _____	13
Ilustración 2 teoría de los factores _____	16
Ilustración 3 https://www.google.com.co/search?q=teoria+de+maslow _____	26
Ilustración 4 Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral PAS-USAL. Curso 2004-2005 _____	42
Ilustración 5 Fuente: Elaboración propia _____	43
Ilustración 6 elaboración propia (Variable demográfica de la muestra) _____	48
Ilustración 7 elaboración propia Variable demográfica de la muestra2 _____	49
Ilustración 8 elaboración propia Satisfacción en el puesto de trabajo. _____	50
Ilustración 9 elaboración propia Dirección de la unidad _____	50
Ilustración 10 elaboración propia Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros. _____	51
Ilustración 11 elaboración propia Comunicación y coordinación _____	52
Ilustración 12 elaboración propia Condiciones ambientales, infraestructuras y recursos. _____	53
Ilustración 13 elaboración propia Formación. _____	54
Ilustración 14 elaboración propia Implicación en la mejora. _____	Error! Bookmark not defined.
Ilustración 15 elaboración propia Implicación en la mejora. _____	55
Ilustración 16 elaboración propia Motivación y reconocimiento _____	56
Ilustración 17 elaboración propia PROPUESTA _____	62
Ilustración 18 elaboración propia Cronograma _____	64

Índice De Anexos

No se encuentran elementos de tabla de anexos.

**Propuesta Para Mejorar La Satisfacción Laboral Desde El Salario Emocional, De Los
Colaboradores De La Empresa R.R Construcciones S.A.S**

*** Línea de investigación**

Gestión y desarrollo del potencial humano

- **Objetivo de la línea de investigación:**

Generar cambios tecnológicos que han influido progresivamente en la concepción que se tiene del empleado y de la labor que este realiza en el logro de las metas productivas, lo que ha llevado a las empresas a buscar cambios en la gestión del talento humano, abriendo espacios que permitan el desarrollo del potencial del empleado ; con el fin de mejorar la productividad empresarial y el valor del conocimiento, esta línea de interés permite adaptar a las necesidades empresariales y su aporte en la organización , desarrollando soluciones innovadoras .

- **Sublíneas de investigación:**

* **Desarrollo Organizacional:** Enfocado a un proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización.

RESUMEN

Hoy en día se piensa más en los trabajadores de las empresas, sus sentimientos, pensamientos y opiniones; donde la prioridad será su bienestar y motivación, sin ésta no habría retención de talento y los empleados acabarían marchándose.

La tendencia actualmente es pensar que la motivación para los empleados es un buen salario, sin embargo la mejor compensación que complementa lo económico es ofrecer más satisfacción en las necesidades personales, familiares y/o profesionales, incentivando de forma positiva la imagen que tienen sobre su ambiente laboral e incrementando su productividad, mejorando así su calidad de vida y fomentando un buen clima organizacional.

El escenario y el ambiente son realmente importantes en la relación del hombre con su espacio y las sensaciones que esto le producen.

Para lograr lo anterior se llevó a cabo un acompañamiento usando un instrumento investigativo (cuestionario), donde se concluyeron las principales problemáticas.

En el documento presente se muestra el proceso investigativo en la empresa RR Construcciones SAS, teniendo como objetivo principal la formulación de una propuesta basada en el salario emocional para mejorar la satisfacción laboral, a partir de la problemática sobre la falta de motivación en los empleados.

ABSTRACT

Nowadays more is thought about the workers of the companies, their feelings, thoughts and opinions; Where the priority will be their well-being and motivation, without this there would be no retention of talent and the employees would eventually leave.

The current trend is to think that motivation for employees is a good salary, however the best compensation that complements the economic is to offer more satisfaction in personal, family and / or professional needs, encouraging in a positive way the image they have on their Work environment and increasing their productivity, thus improving their quality of life and fostering a good organizational climate.

The stage and the atmosphere are really important in the relation of the man with his space and the sensations that this produces him. To achieve this, an accompaniment was carried out using an investigative instrument (questionnaire), where the main problems were concluded.

The present document shows the investigative process in the company RR Construcciones SAS, having as main objective the formulation of a proposal based on the emotional salary to improve job satisfaction, based on the problem of lack of motivation in employees.

Introducción

Las empresas a diario se preocupan por la innovación, la calidad de los servicios y productos que comercializan a sus clientes, también le es importante los procesos, tiempos y personas que se ven inmersos en estas, gran importancia tiene los empleados como recurso humano y vital para el éxito de los negocios, por ello en el mundo de los negocios se ha impuesto una nueva visión como un potencial humano que tienen las empresas.

Para que los empleados den su mejor rendimiento y desempeño en sus cargos; es obligatorio que la empresa analice no solo los procesos empresariales del cargo, sino que tenga en cuenta el desarrollo personal, familiar y profesional de sus empleados, y que este análisis se vea reflejado en alguna de las formas convencional de remuneración o motivación.

Las remuneraciones que se hacen en efectivo no tienen un efecto diferente a la exigencia normal de un cargo, por eso son cada vez más las organizaciones que establecen programas de compensación no salarial o buscan formas variadas para incentivar a sus empleados; en el pasado quedan los pagos extras, los planes de celulares o planes especiales de salud, ahora juegan un papel importante los salarios emocionales, compensaciones flexibles y el generar un bienestar integral en el empleado.

El salario emocional, es una mejora entre la vida personal y laboral, donde las horas de trabajo son menos, flexibilidad en el horario, vacaciones adicionales y días de descanso, entre otras.

A continuación, encontraran el anteproyecto donde se va investigar dos variables de estudio como lo son los *salarios emocionales* a razón de una satisfacción *en el desempeño laboral de sus empleados*.

CAPÍTULO 1.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas actualmente están en constante mejora en cuanto al rendimiento de sus empleados, la innovación de los productos y sus tendencias innovadoras en publicidad y mercadeo.

Las problemáticas encontradas en la mayoría de las empresas son la falta de motivación con sus empleados y no tanto monetariamente sino personalmente como reconocimientos en bonos, menos horas de trabajo, etc.

A esto se le denomina salarios emocionales; su fin es conocer al empleado y hacer de su trabajo algo satisfactorio, favoreciendo así las empresas.

¿Cómo promover el desempeño laboral de los empleados de la empresa RR Construcciones al recibir salarios emocionales?

¿Cómo mejorar la calidad de vida de los empleados a partir de la propuesta sobre salarios emocionales?

1.2 ANTECEDENTES ESTADO DEL ARTE

- ✓ **Contraloría General de La República:** En el 2011 el diario *El Tiempo*, registro la noticia de que la Contraloría General de la República implementa un cambio en cuanto a las condiciones laborales de sus colaboradores; con tiempo flexible para empleados que tengan a cargo hijos menores de 18 años, buscando un mayor equilibrio entre trabajo y familia. Estos empleados son madres que a futuro se acojan al esquema, pero también hombres viudos o divorciados. Concretamente el proyecto consiste en una reorganización del horario laboral para dichas mujeres y hombres, quienes iniciarán sus labores anticipadamente (en comparación con sus compañeros), en jornada continua y saldrán más temprano. (“eltiempo.com”, 2011)

- ✓ **Yanbal:** En Colombia la firma Yanbal (de carácter privado) ofrece también la posibilidad de cumplir la jornada laboral bajo un esquema de horario flexible: inician sus labores en la mañana, en el horario que mejor se acomode al empleado a condición de que cumpla con las ocho horas diarias de trabajo. En este caso, el 66% de los beneficiados son mujeres. Los que no pueden ajustarse al cambio de horario son compensados con días libres. (“eltiempo.com”, 2011)

- ✓ **Google:** Cuenta con una política de incentivos en temas laborales y de vivienda, hijos, políticas de calidad medioambiental, comida de calidad, conciliación con los hijos.

- ✓ **Microsoft:** Tiene una política muy parecida con la de Google, uno de sus aspectos más interesantes es que Microsoft incita a que sus empleados blogueen y hablen de su trabajo por la red con una capacidad de acción y autocrítica excelente.

- ✓ **Cisco Systems:** Cubre el 100% del seguro médico para sus empleados y familiares, también paga a sus trabajadores el acceso a internet en sus domicilios, facilitando ordenadores portátiles.

- ✓ **Alcatel:** Entrega cierta cantidad de dinero por la administración a un particular para cubrir el 100% del servicio de comedor.

- ✓ **Sanitas:** Ofrece la posibilidad a sus empleados de comprar la cena para llevarla a casa y así no perder tiempo en comprarla por el camino o tener que cocinar en casa.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La contribución de esta investigación es generar una propuesta encargada de mejorar por medio de los salarios emocionales la calidad de vida de los empleados.

Si la empresa enfoca sus esfuerzos en la satisfacción laboral, al no ser precisamente salario monetario, la respuesta de los empleados será más favorable en su desempeño laboral.

Para el desarrollo de la investigación se contó con la disposición de los empleados y la empresa como principal interesada para hacer parte de la delimitación espacial del estudio, con el fin de que posteriormente se le retroalimente de los resultados del mismo.

Es de importancia que los empresarios o profesionales puedan servirse de las conclusiones y los marcos que ofrece esta investigación, y tomen las decisiones empresariales necesarias para la valoración del potencial humano.

1.4 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO

Objetivo general

Formular una propuesta para mejorar la satisfacción laboral de RR Construcciones S.A.S, basado en la estrategia del salario emocional.

Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico sobre la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa RR Construcciones, a partir del instrumento de la investigación.

- ✓ Caracterizar los elementos que intervienen en la satisfacción laboral de la empresa RR Construcciones S.A.S, aplicando el instrumento investigativo (cuestionario), para dar solución a la problemática principal, por medio del método cuantitativo.

- ✓ Proponer estrategias para el mejoramiento de la satisfacción laboral de los trabajadores desde el salario emocional en la empresa RR Construcciones S.A.S

CAPÍTULO 2.

2.1 MARCO DE REFERENCIA

En los últimos años el concepto de salario emocional ha tomado más fuerza, puesto que los empleadores se han dado cuenta que invertir en el bienestar del empleado se traduce en mayor producción empresarial y por consiguiente el crecimiento de la empresa. Por lo tanto, se define el salario emocional como un concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuya finalidad la fomentación laboral es una sola poniéndola así mismo. El factor motivador va más allá de la opinión de los empleados sino de los beneficios de los cuales vale su sueldo y que hagan crecer día a día; es decir que un sujeto no acuesta un rendimiento, calidad y cantidad económica sino que es un factor el cual se traduce liderazgo. Por lo tanto, es el salario emocional el que los trabajadores desean como beneficio del desarrollo de su carrera, educación económica, posibilidad de ascenso. Es así como se define en la satisfacción laboral que reside en cada uno de nosotros que nos brinde posibilidades de encontrar beneficios por los cuales pueda crecer no solo como empleado si no como persona, Este tipo de retribución puede actuar como “factor motivador” de los asociados a una empresa del cual no reciben una mayor cantidad de dinero (que no se desconoce cómo importante) sino de una estimulación no económica que se traduce en beneficios valiosos para el bienestar del mismo.

Hoy en día los factores que le significarán a una organización el éxito pueden traducirse en ventajas competitivas que apalancan la consecución de los objetivos planteados y ser diferentes frente a la competencia. Por lo tanto el óptimo desarrollo de dichos factores determinará la permanencia y crecimiento de la organización de cara a los cambios que el mundo en todos los aspectos enfrenta

de la mano de la globalización. Se debe sin falta avanzar en estrategias claras que permitan adoptar, desarrollar y retener al talento humano en aras de crecer junto a ellos y garantizar el desarrollo y cumplimiento de las metas a largo plazo. La pérdida del talento humano es una brecha grande en la estructura y estabilidad de cualquier organización si se tiene en cuenta que este posee el control del conocimiento no solo personal sino colectivo. El salario emocional tiene como objetivo principal fidelizar y retener al talento humano por medio de la compensación no monetaria que repercute en su familia, su desarrollo como persona y profesional y en especial en el reconocimiento frente a su equipo de trabajo, directivos y la sociedad en general.

Según *María Teresa Rocco cañón* en su tesis *Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica*. Indica que

Un sujeto insatisfecho no solo cuesta a la empresa en rendimiento, calidad y cantidad, sino que todo esto se traduce en factores económicos, pues existe mayor posibilidad de que cometa errores, se accidente, o se ausente de su trabajo, siendo la empresa quien deberá pagar el costo de la insatisfacción. (Rocco, 2009)

Por lo tanto el salario emocional es un determinante que incrementa el rendimiento y producción de las labores así como un excelente clima de trabajo entre los empleados y el empleador.

Según el estudio descriptivo de la motivación laboral de Virginia García Sanz “La retribución económica es una parte importante, ya que como podemos observar es el motivo de abandono del trabajo por un 45 % de los entrevistados, pero el salario emocional o motivador es fundamental y el 55% del los entrevistado abandonaría su trabajo por un mal ambiente laboral” (Sanz, 2012) Es decir que la retribución económica no lo es todo, sin desconocer la importancia de este, el ambiente

laboral y el reconocimiento es un factor determinante para que un empleado realice sus tareas y labores a gusto, además de que implica un rendimiento productivo para el empleador como se había mencionado anteriormente.

En conclusión el salario emocional es un modelo de productividad que invierte en el bienestar motivacional del empleado. Modelo se nutre de incentivos no económicos que hacen que el empleado incremente el sentido de pertenencia por su empresa y disfrute de sus labores, siendo esto un beneficio recíproco entre el empleador y empleado.

2.2 MARCO TEÓRICO

La satisfacción de los empleados y como conservarlos siempre ha sido un tema importante para las organizaciones, en especial para nuestra empresa RR Construcciones puesto que se viene presentando un gran nivel de ausentismo y esto está afectando puede tener importantes consecuencias para nuestra organización. No obstante, pocas empresas han hecho de la misma una prioridad, quizás porque han fallado en comprender la oportunidad significativa que existe en considerarla e investigarla. Los empleados satisfechos tienden a ser más productivos, creativos y comprometidos, y si se puede crear un ambiente capaz de atraer, motivar y retener a aquellos que trabajan bien, los sujetos estarán más propensos a tener éxito y ser competitivos, disminuyéndose el costo de la insatisfacción. Por ello, a continuación, se expondrá el concepto de satisfacción laboral, una teoría que la explica y da herramientas de incrementarla, el concepto de enriquecimiento del trabajo, para luego dar paso a la introducción del salario emocional, concepto relativamente nuevo que promete venir a arrojar luces nuevas sobre la satisfacción de los empleados.

Satisfacción laboral

Las investigaciones en torno al comportamiento organizacional se han interesado generalmente en tres actitudes de las personas: la satisfacción con el trabajo, la participación en el trabajo y el compromiso con la organización (Robbins, 2004). Se discutirá a continuación el concepto de satisfacción con el trabajo o satisfacción laboral. Uno de los primeros intentos por investigar y definir qué es la satisfacción laboral se dio en la década de los treinta, cuando Hoppock publicó una investigación que analizaba en profundidad la satisfacción laboral. Mediante sus hallazgos, postuló que existen numerosos factores que podrían influenciar la satisfacción laboral, mencionando algunos como la fatiga, monotonía, condiciones de trabajo y supervisión. (Hoppock, 1935, en Parra y Paravic, 2002).



Ilustración 1 www.teinteresa.es/empleo/Grafico-absentismo-labora

, Herzberg planteó el concepto de “enriquecimiento del puesto”, implicando que los sujetos se sentirían satisfechos si se desempeñaban en trabajos que les permitieran desarrollarse mental y psicológicamente, así como experimentar mayor responsabilidad. Como consecuencia de ello, en

la década de los sesenta y setenta se popularizó rápidamente un método de mejora del trabajo, consistente en su enriquecimiento, con la esperanza de mejorar tanto la moral como el desempeño de los individuos. (Herzberg, 1959, en Parra y Paravic, 2002)

Otro autor que se involucró en el concepto de satisfacción laboral fue Locke, con dos trabajos clásicos e influyentes sobre el tema. En 1969, postuló la satisfacción laboral como el “estado emocional agradable que resulta de la evaluación del propio trabajo como el logro de o un facilitador de los valores del trabajo” (Locke, 1969, en Weiss, 2002, p.174).

También las relaciones con compañeros, supervisores, jefes, obedecer reglas, cumplir criterios de desempeño, etc. La evaluación que realiza un empleado de su satisfacción, o insatisfacción, es en sí la suma de diversos elementos (Robbins, 2004) La satisfacción laboral no es igual para todas las personas, y tampoco lo es en distintos puestos de trabajo. Existen diversas teorías que pretenden explicar las causas de la satisfacción en el trabajo. (Furnham, 2001). No obstante, el foco principal de la presente investigación se pondrá sobre la teoría de los dos factores o teoría de motivación-higiene de Herzberg, y posteriormente, en su concepto de enriquecimiento del trabajo.

Teoría de los dos factores de Herzberg. Teoría bifactorial (1966)

A fines de la década de 1950, Frederick Herzberg desarrolló una teoría que postulaba que existían dos dimensiones en la satisfacción laboral: la motivación, y la higiene. Esto derivó de entrevistas realizadas por él a un grupo de empleados, con el objetivo de averiguar que los mantenía satisfechos o insatisfechos con sus trabajos. Pidió a los sujetos que pensarán en un momento en el cual se sintieron especialmente bien con su trabajo, y por qué, y en un momento cuando se sintieron

especialmente mal con su trabajo, y por qué. (Syptak, Marsland, y Ulmer, 1999). Acorde a esto, diversos estudios e investigaciones sugirieron que los factores que se involucran para producir la satisfacción laboral están separados y son diferentes a los factores que provocan la insatisfacción laboral. De la misma forma, las expresiones no son el opuesto una de la otra. La satisfacción laboral no tiene como opuesto la insatisfacción, sino la no-satisfacción. Igualmente, el opuesto de insatisfacción no es la satisfacción laboral, sino la no-insatisfacción. (Herzberg, 1968) Es así entonces que los sujetos tendrían dos tipos de necesidades: las necesidades de higiene, las cuales se encontrarían influenciadas por las condiciones físicas y ambientales del trabajo.

Su satisfacción se lograría mediante factores de higiene o insatisfactorias, entre los cuales se pueden mencionar la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas de trabajo, el salario, entre otras. Estos factores se relacionan con el contexto donde se desarrolla el mismo, y cuando no son favorables, se provocaría la insatisfacción. Así, proponen las siguientes medidas para lidiar con algunos de los factores de higiene más comunes dentro de una organización:

Teoría de los dos Factores



Ilustración 2 teoría de los factores

Es así entonces que los sujetos tendrían dos tipos de necesidades: las necesidades de higiene, las cuales se encontrarían influenciadas por las condiciones físicas y ambientales del trabajo. Su satisfacción se lograría mediante factores de higiene o insatisfactorias, entre los cuales se pueden mencionar la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas de trabajo, el salario, entre otras. Estos factores se relacionan con el contexto donde se desarrolla el mismo, y cuando no son favorables, se provocaría la insatisfacción. En cambio, si los factores son positivos, no habría impedimentos para lograr la satisfacción. Sin embargo, no son éstos los que la provocan, y su función sería únicamente reducir o eliminar la insatisfacción, es decir, causan el estado de no insatisfacción.

Si bien como postula el autor, los factores de higiene no son los que provocan la satisfacción, esto no significa que deban ser descuidados o dejados de lado. Syptak et al. (1999) postularon que para

aplicar la teoría de Herzberg a la realidad, primero se debe cubrir los factores de higiene. Aunque no sean ellos la fuente de la satisfacción, deben ser cubiertos para crear un ambiente en el cual la satisfacción de los empleados pueda ser posible. No considerarlos es buscar innecesariamente problemas, por dos motivos: primero, los empleados se sentirán infelices y ello será evidente. Segundo, porque aquellos empleados que trabajan bien podrán encontrar otro trabajo en cualquier parte, dejando a los empleados mediocres en la empresa y comprometiendo su desempeño.

- ✓ **Políticas administrativas y políticas de la compañía:** las políticas pueden ser una de las más grandes fuentes de frustración para los empleados, si no son claras, se sienten innecesarias o no se obliga a todos a seguirlas de igual forma. Si bien los empleados nunca sentirán gran motivación o satisfacción debido a ellas, se puede disminuir la insatisfacción asegurando que las mismas sean justas y se apliquen de forma igualitaria. Para ello, los autores sugieren hacer accesibles los manuales de políticas; de no existir, crear uno, y de tenerlo, mantenerlo actualizado, siempre con un feedback de los miembros del personal.

- ✓ **Supervisión:** para disminuir la insatisfacción en esta área, aconsejan ser sabios a la hora de asignar a alguien el rol de supervisor, pues se debe ser consciente de que un buen trabajador no siempre será un buen supervisor, pues es un rol extremadamente difícil. El supervisor debe tener habilidades de liderazgo y la capacidad de ser justo con todos los empleados.

- ✓ **Salario:** si bien el salario no es un factor de motivación para muchos empleados, los mismos requieren ser compensados de forma justa. Si creen que no son bien pagados,

probablemente no se sientan felices en sus trabajos. Realizar encuestas sobre salario y hacer comparaciones de lo que se está ofreciendo con empresas similares puede ser útil para saber si se está siendo justo o no

- ✓ **Relaciones interpersonales:** es útil recordar que parte de la satisfacción que se deriva de tener un trabajo, es el contacto social que el mismo permite a los empleados. Por ello, se les debe otorgar tiempos razonables para socializar con sus compañeros, como por ejemplo, descansos y periodos de almuerzo. Esto los ayudará a desarrollar un sentido de camaradería y trabajo en equipo. Al mismo tiempo, se debe poner atención con los empleados groseros, las conductas inapropiadas y los comentarios ofensivos, y tomar medidas claras en caso de que se mantengan en el tiempo.

- ✓ **Condiciones de trabajo:** el ambiente en el cual trabajan los individuos tienen un gran efecto en el orgullo que sienten consigo mismos y con su trabajo. Por ello, se debe hacer lo más posible por mantener las instalaciones y los equipos actualizados. Incluso una silla comfortable puede hacer la diferencia para un sujeto. De ser posible, también evitar el hacinamiento y dar a cada empleado un espacio personal, ya sea un escritorio, casillero o incluso un cajón para su uso particular.

- ✓ **Logro:** una premisa inherente de la teoría de los dos factores es que la mayoría de los individuos genuinamente quieren desempeñarse bien en sus trabajos. Para ayudarlos, se debe asegurar que se los ha asignado a posiciones que usan sus talentos, y no que los llevan

al fracaso. Se deben poner metas claras y alcanzables, y asegurar que cada empleado sabe cuáles son.

- ✓ **Reconocimiento:** los individuos, independiente del nivel en que se encuentren en la organización, desean ser reconocidos por sus logros en el trabajo. No tienen que ser grandes éxitos para merecer reconocimiento, pero el halago debe ser sincero. Si un empleado hace algo bien, se debe tomar el tiempo para reconocer su trabajo de inmediato, agradeciéndole de forma pública, por escrito, o con un bono si es apropiado. Una forma de hacer esto es por ejemplo, tener un empleado del mes.

- ✓ **Responsabilidad:** los sujetos se sentirán más motivados a hacer bien su trabajo si sienten que tienen propiedad sobre el mismo. Para esto, se les debe dar suficiente libertad y poder para realizar sus tareas y que sientan el resultado como propio. A medida que los individuos maduran en sus trabajos, se les debe dar la oportunidad de tener más responsabilidad. No obstante, se debe tener cuidado de no dar simplemente más trabajo, sino tareas desafiantes y significativas.

- ✓ **Ascensos:** se pueden utilizar para recompensar la lealtad y el desempeño. Si no se cuenta con un cargo disponible para promover a un empleado valioso, se puede considerar darle un nuevo título que refleje el nivel alcanzado en su trabajo. De ser factible, se puede apoyar a los empleados permitiéndoles seguir estudios, lo cual los hará más valiosos para la compañía y les permitirá sentirse realizados profesionalmente.

Salarios emocionales

Tal como se mencionó en la introducción, en tiempos donde la competitividad de las empresas se define más por la calidad de sus trabajadores que por otros factores, como los tecnológicos o monetarios, parece importante considerar como potenciar su satisfacción laboral, a modo de retenerlos en sus puestos de trabajo, y además, lograr un nivel de desempeño acorde a las necesidades de la empresa. Para lograr dicha meta, se debe considerar como mantener a los trabajadores satisfechos, como movilizarlos y mantenerlos alineados con los objetivos organizacionales.

A comienzos del siglo XX se pensó que los empleados se movilizaban principalmente por el dinero, lo cual derivó en la creencia de que era éste lo que motivaba a los sujetos de forma directa, es decir, entre más dinero, mayor motivación. Si bien el dinero es importante y valioso por los bienes y servicios que permite adquirir, y por ser además un símbolo de estatus, disminuye cuando las necesidades que satisface ya se encuentran cubiertas. Se lo considera una recompensa extrínseca, pues se genera fuera del trabajo y solo es útil fuera del mismo, y por lo tanto, genera menos satisfacción que las recompensas intrínsecas, por lo menos de forma inmediata (Davis y Newstrom, 2003). Acorde a esto, se puede plantear entonces que el dinero tiene límites en su potencial como satisfactor, lo cual lleva a la interrogante de cómo lograr seguir satisfaciendo a los trabajadores, más allá de la remuneración que se les otorga. Parece importante hablar entonces de compensaciones no monetarias, y del valor que los individuos otorgan a las mismas. Además, no siempre se podrá seguir escalando en los montos de los salarios que se entrega a los individuos. En algún momento, la empresa deberá estancar el aumento del sueldo, pues el mismo, acorde al puesto, tocará un techo en el cual ya no podrá ser incrementado. Esto provocará entonces que las

empresas se vean en la obligación de buscar otras formas de retribuir a los sujetos por las labores que cumplen. Se postula entonces que la introducción del salario emocional será también un tema de Necesidad. (Correro, 2005).

Al no ser el sueldo económico el factor más importante para permanecer en una organización, las tendencias de compensaciones han ido cambiando y modificándose. Los empleadores se han visto en la obligación de realizar un análisis de que es lo que puede satisfacer a un trabajador más allá de lo monetario, y se han dado cuenta de que invertir en la satisfacción personal de los mismos es el camino a seguir. Si bien existen distintas conceptualizaciones de salario emocional, la mayoría converge en que es un término que se refiere a factores no relacionados con el sueldo económico, sino con otro tipo de factores que pueden contribuir a aumentar la satisfacción de los empleados y a asegurar su permanencia en una organización. Dentro de las definiciones que pueden encontrarse, está la de Gay (2006) que lo postula como cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación, no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral. El mismo autor desglosa el término mencionando que se le llama “salario” pues busca identificarse y relacionarse con los conceptos de contraprestación, reciprocidad, equidad y frecuencia; “emocional” pues, independiente de que satisfactor se utilice (vacaciones, atención a necesidades personales, entre otros) busca aportar satisfacción a los motivos intrínsecos de los individuos.

¿De qué se habla cuando se menciona salario emocional? Si bien son beneficios que deben ser individualizados y adaptados a la realidad de cada empresa y de cada empleado, siguiendo a Abad (2005) se podrían mencionar los siguientes como factores del salario emocional:

- ✓ Formación ofrecida por la empresa
- ✓ Calidad de la relación con el supervisor inmediato

- ✓ Poder expresar ideas y sugerencias
- ✓ Oportunidades de ascenso y promoción
- ✓ Retos profesionales
- ✓ Planificación de carrera profesional
- ✓ Ambiente laboral agradable
- ✓ Flexibilidad, seguridad, equidad, reconocimiento.

Posibles ventajas:

- ✓ Flexibilidad del horario de trabajo
- ✓ Reducción de tiempo y dinero en desplazamientos
- ✓ Reducción del estrés
- ✓ Mayor autonomía
- ✓ Posibilidad de combinar trabajo con atención de la familia
- ✓ Elección personal del entorno de trabajo
- ✓ Aumento de la calidad de vida
- ✓ Mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio
- ✓ Mayores posibilidades laborales para discapacitados
- ✓ Posibilidad de disponer de empleados de alto valor, aunque vivan a miles de kilómetros
- ✓ Disminución de gastos generales y de espacio de oficina
- ✓ Reducción del ausentismo laboral
- ✓ Ausencia de contacto personal y dificultad para el trabajo en equipo

- ✓ Ausencia de soporte inmediato
- ✓ Complicación de la protección laboral y social
- ✓ Dificultad en el control del tiempo y calidad de trabajo
- ✓ Dificultad en el uso confidencial de la información

Satisfacción laboral, salario emocional y desempeño laboral.

Si se consideran las ventajas mencionadas con respecto al salario emocional, y su capacidad de impacto sobre la satisfacción de los empleados, no se puede evitar pensar en el efecto que aquel incremento de la satisfacción podría tener sobre el desempeño laboral.

Generalmente, se tiende a creer que existe una relación incuestionable entre satisfacción laboral y desempeño en el trabajo. No obstante, se ha observado en numerosas investigaciones que dicha relación no es tan obvia como parecería ser, y que no siempre es con dicha linealidad (satisfacción – desempeño). Judge, Thoresen, Bono y Patton (2001) en su revisión sobre el tema mencionan al menos siete modelos que tratan la relación satisfacción laboral - desempeño laboral:

1. La satisfacción laboral causa el desempeño laboral: probablemente uno de los más antiguos y se atribuye al movimiento de las relaciones humanas, bajo la premisa de que las actitudes conducen al comportamiento. Si bien pareciera ser que las actitudes se relacionan con el comportamiento en el trabajo, el modelo posee poco respaldo y los resultados no han probado ser concluyentes.

2. El desempeño laboral causa la satisfacción laboral: bajo la premisa de que la satisfacción sigue al comportamiento, deriva de la hipótesis de que esto se dará por la provisión de recompensas extrínsecas e intrínsecas. Si bien se basa en estudios causales, no logra probar una causalidad válida e introduce un cuestionamiento sobre la existencia de otras variables influyendo en la relación.
3. Satisfacción y desempeño laboral se relacionan recíprocamente: menciona que el desempeño puede ser satisfactorio y a la vez, provocado por la satisfacción. Solo ha recibido apoyo parcial y parece depender del tipo de satisfacción del individuo.
4. La relación entre satisfacción laboral y desempeño laboral es espuria: propone que la correlación no es real, y que si bien muchos la infieren, pocos estudios han logrado probar formalmente la hipótesis.
5. La relación entre satisfacción laboral y desempeño laboral es moderada por otras variables: es la investigación más común, y considera la relación mediada por otras variables, como recompensa contingente, complejidad del trabajo, características intrínsecas al mismo y autoestima.
6. No existe relación entre satisfacción laboral y desempeño laboral: considera ambas variables como independientes y separadas, y se postula que los estudios probablemente han ignorado la existencia de una relación.

7. Conceptualizaciones alternativas sobre satisfacción laboral y/o desempeño laboral: este grupo de modelos discute que tiene poco sentido considerar la relación de forma tradicional, y que es mejor re conceptualizar las propuestas sobre actitudes. Considera que las emociones positivas se relacionan con el desempeño. Si bien es poco lo que se reflexiona anteriormente sobre emociones, considerar que las emociones positivas tienen relación con el desempeño, y que por tanto esto pudiera tener una relación con la satisfacción no es menor. Si tomamos los postulados de la psicología positiva expuestos en el trabajo de Sachau (2007) quien menciona que la psicología. (Rocco, 2009) (Lidon, 1998) (Olle, 1997).

La teoría de la Motivación y la Jerarquía de las Necesidades de Maslow

La teoría del comportamiento se fundamenta en la conducta individual, puesto que es necesario que se estudie la teoría de la motivación humana. Según Maslow el hombre es un ser dotado con necesidades complejas pero claramente identificables y diferenciables que son las que orientan y dinamizan los comportamientos humanos, un objetivo muy claro es la satisfacción de los procesos humanos, que se repiten hasta su muerte. La contribución de Maslow, en su libro " La Teoría de la Motivación Humana" consiste en ordenar por categorías y clasificar por niveles las diferentes necesidades humanas, según la importancia que tienen para la persona que las contiene.

En la base de la pirámide están las necesidades de déficit (fisiológicas) que se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo (autorrealización) se encuentran

en las partes más altas de la jerarquía. De este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos entre las necesidades de déficit las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades sociales, las necesidades de estima. En tanto, las necesidades de desarrollo comprenderían las necesidades de autorrealización y las necesidades de trascendencia.



Ilustración 3 <https://www.google.com.co/search?q=teoria+de+maslow>

Se refieren a las necesidades básicas como: alimentos, agua, cobijo y sexo. La primera prioridad que necesita el ser humano. En cuanto a la satisfacción de las necesidades estaría asociadas con la supervivencia del organismo dentro de la cual estaría el concepto de homeostasis, y se refiere “a los esfuerzos automáticos del cuerpo por mantener un estado normal y constante, del riego sanguíneo”, lo que se asociaría con ciertas necesidades, como lo son la de alimentarse y de mantener la temperatura corporal apropiada.

Seguridad

Incluyen una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas necesidades se encuentran las necesidades de sentirse seguros, la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de dependencia.

Sociales o de pertenencia

La necesidad de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, la necesidad de vivir en un vecindario familiar y la necesidad de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros. La existencia de esta necesidad está subordinada a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad.

Estima

Se encuentran asociadas a la constitución psicológica de las personas. Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la autoevaluación; y las que se refieren a los otros, entre las que destacan las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria.

Desarrollo

Esta dada a que el individuo logre la autorrealización como persona “meramente sana”, según Maslow, “gusta [de] la cultura, sus metas son benévolas, están llenos de buenos deseos y carecen de malicia, [...] pero falta algo”. El elemento que podría ser estimulante para lograr el anhelo de

autorrealización y el crecimiento de la personalidad sería la crisis y la desintegración de la personalidad, con el posterior acceso a niveles más altos de integración y a motivaciones propias de la autorrealización; de todas maneras, habría personas que podrían llegar al estado de autorrealización de manera gradual sin necesidad de pasar por tremendas conmociones.

Autorrealización

Son únicas y cambiantes, dependiendo del individuo. Este tipo de necesidades están ligadas con la necesidad de satisfacer la naturaleza individual y con el cumplimiento del potencial de crecimiento. Ejemplo: “la persona que tiene un talento para la música debe tener música y sufre tensión si no la tiene”. Uno de los medios para satisfacer la necesidad de autorrealización es el realizar la actividad laboral o vocacional que uno desea realizar y además de realizarla hacerlo del modo deseado.

Trascendencia

Son aquellas que están asociadas con el sentido de la comunidad, expresado a través de la necesidad de contribuir con la humanidad yendo más allá de uno.

Saber y Comprender

Son de orden cognoscitivo no tienen un lugar específico dentro de la jerarquía, estas necesidades serían derivaciones de las necesidades básicas, expresándose en la forma de deseo de saber las causas de las cosas y de encontrarse sereno frente al mundo.

Estéticas

Relacionadas con el deseo del orden y de la belleza. Estas necesidades incluyen: necesidades por la simetría, la necesidad de llenar los espacios en las situaciones mal estructuradas, la necesidad de aliviar la tensión producida por las situaciones inconclusas y la necesidad de estructurar los hechos.

De acuerdo a esta teoría Maslow señala:

- ✓ Solo cuando un nivel inferior de necesidades ha sido satisfecho adecuadamente, es cuando es posible que el nivel inmediatamente más elevado surja.
- ✓ No todas las personas logran llegar a la cima de la pirámide, algunas personas gracias a las circunstancias de la vida y a la experiencia, llegan a preocuparse por las necesidades de autorrealización y otras se quedan en los niveles más bajos, sin que consigan satisfacer los niveles inferiores.
- ✓ Toda persona posee siempre más de una motivación, y dominan las necesidades más elevadas sobre las más bajas, desde que estas se hayan adecuadamente satisfecho o atendido.
- ✓ Su efecto sobre el organismo es siempre global. Cualquier comportamiento motivado es como un canal por el cual muchas necesidades fundamentales, pueden ser expresadas o satisfechas conjuntamente.
- ✓ Cualquier posibilidad de frustración de la satisfacción de ciertas necesidades, se considera una amenaza psicológica y estas amenazas son las que producen las reacciones generales de emergencia en el comportamiento humano.

El enriquecimiento del trabajo.

Uno de los aportes más importantes de la teoría de los dos factores ha sido la introducción del concepto de “enriquecimiento del trabajo”, entendido como el diseño de puestos que permitan el logro personal, reconocimiento y crecimiento profesional (Furnham, 2001). Para Herzberg, el enriquecimiento del trabajo tiene como gran meta el mejorar la eficiencia de la tarea, a la vez que se mejora la satisfacción de las personas.

Esto es posible de lograr si se amplía, en los puestos de trabajo, los ámbitos para el logro personal y reconocimiento, dando más responsabilidades, un trabajo más desafiante y más oportunidades para el ascenso y crecimiento personal. (Herzberg, 1969). Desde los inicios de su investigación, el autor fue un gran defensor de la reestructuración del trabajo, pero con el objeto de poner gran parte de la dependencia del mismo sobre los motivadores. Es por esto también que posteriormente, llamó al enriquecimiento definido por él “enriquecimiento ortodoxo del trabajo”, para lograr así diferenciarlo de otros conceptos similares, pero que no eran derivados de su teoría de los dos factores. Además, su concepto de enriquecimiento ponía el acento en la introducción exclusiva de factores de motivación en el trabajo, y no de factores de higiene. (Herzberg, 1976, en Miner, 2005)

Para probar la validez de su concepto de enriquecimiento del trabajo, Herzberg condujo una serie de experimentos con distintos tipos de profesionales, lugares y condiciones de trabajo, para poder exponer así la generalidad del concepto y su aplicación. De la misma forma, quiso probar la viabilidad de los cambios y sus consecuencias. La serie de experimentos realizados por el autor sirvieron para dar sustento y probar la utilidad del concepto. Hallazgos como la independencia de los resultados del enriquecimiento (no dependen de ningún conjunto específico de condiciones, ni de condiciones ideales de experimentación no factibles de encontrar en entornos reales), y la viabilidad de realizarlos en cualquier entorno, con pruebas de la baja tasa de fracaso de los

cambios, y con cualquier tipo de personas (sin la necesidad de seleccionar a los trabajadores, pues e mostró que aquellos que contaban realmente con el potencial para progresar y surgir en sus puestos, lo harían si realmente lo deseaban, y el enriquecimiento ayudaría a resaltar sus cualidades, probablemente antes no explotadas por la falta de oportunidad en el puesto) apoyaban sus postulados. Mostró también mediante la investigación no haber encontrado personas que reaccionaran adversamente al enriquecimiento del trabajo, que generalmente los sujetos no exigían un mayor pago posterior a la introducción de los cambios en sus labores (se observó que un pago más abundante probablemente aumentaría temporalmente la tasa de trabajo, pero no era capaz de comprar el compromiso de las personas, cualidad observada en aquellos que aceptaban el enriquecimiento y sacaban provecho de él, pues se sentían comprometidos con su tarea) y que el mismo se potenciaba si no existía la participación directa en la introducción de los cambios y su planificación. Esto se explica porque la participación, para Herzberg, representaba una forma sustitutiva al enriquecimiento, pues no daba realmente a las personas la oportunidad de hacerse responsables de diversos ámbitos de su trabajo ni experimentar crecimiento personal. (Herzberg, 1969)

Con respecto a las consecuencias, el autor manifiesta que si existe un efecto del enriquecimiento del trabajo sobre la satisfacción laboral. Si bien dicha incidencia parece no ser tan espectacular ni relevante en un principio, se pudo observar que en periodos más largos de tiempo, las ganancias en satisfacción fueron significativas (Herzberg, 1969). Volviendo a la definición inicial de satisfacción expuesta por Weiss (2002), quien la postula como una actitud, esto se explica fácilmente. Las actitudes no cambian de un momento a otro, de hecho tienden a ser relativamente estables en el tiempo y requieren de la introducción de cambios significativos para modificarse (Ibáñez, 2004). Por ello, Herzberg plantea que esta ganancia en satisfacción a largo plazo se explica

por el hecho de que en el tiempo, las actitudes son capaces de alcanzar al desempeño, y enriquecimiento sería el responsable de una mejoría constante y prolongada.

El concepto de enriquecimiento laboral, si bien ampliamente investigado y utilizado por Herzberg, es solo parcialmente atribuible a él. Existen evidencias de conceptos similares, como el de “ampliación del trabajo” desde aproximadamente 1940. No obstante Herzberg lo amplió y mejoró, a la vez que lo desarrollaba en base a su teoría de los dos factores. Sin embargo, una dificultad para relacionar de forma completa la misma y el concepto de enriquecimiento laboral de Herzberg, es el hecho de que el mismo autor reconoce la incidencia solo de los factores de motivación en el enriquecimiento, no de los factores de higiene. Esto provoca aún más dificultades si se considera el hecho de que los factores de higiene y los factores de motivación en ocasiones, tienden a actuar unos con las propiedades del otro (se ha observado evidencia de esto principalmente con factores como el salario y el status, y él mismo reconoció en una de sus publicaciones que el salario, a pesar de ser primariamente un factor de higiene, a menudo toma propiedades de motivador, pudiendo considerarse similar a motivadores como el reconocimiento o el logro). (Herzberg, 1976, en Miner, 2005)

Si bien la teoría de los dos factores de Herzberg parece tener mucho que decir en torno a aquellos aspectos del trabajo que servirían para incrementar la satisfacción laboral de los individuos, no es factible ignorar el hecho de que, desde aproximadamente la década de 1970, no ha habido nuevas investigaciones por parte del autor, y que ha existido una fuerte crítica a sus métodos y descubrimientos. No obstante no todo parece haber quedado en el pasado. Una investigación actual, conducida por Basset-Jones y Lloyd (2005), parece venir a reivindicar el uso de la teoría de los dos factores. Los autores tomaron los postulados de Herzberg, y mediante una investigación que pretendía averiguar que motivaba a los empleados a aportar con ideas para la mejora de sus

empresas, intentaron poner a prueba los postulados sobre satisfacción laboral en un contexto organizacional contemporáneo. Si bien reconocen que su investigación posee algunas limitaciones con respecto a la muestra, pudieron concluir, Al igual que Herzberg, que los incentivos de tipo monetario no son suficientes para que las personas deseen contribuir a sus empresas.

Otro autor que ha realizado aportes actuales relacionados con la teoría de los dos Factores es Sachau (2007), quien postula que la misma ha sido malinterpretada, y por tanto, se han hecho asunciones erróneas sobre sus postulados. Por ejemplo, aclara que Herzberg no postuló que no se pudiera motivar a los empleados con factores de higiene, como se cree popularmente, sino que se refirió a la motivación lograda con estos factores Como movimiento, pues en estos casos, los sujetos trabajan para satisfacer sus necesidades de higiene. Asimismo, mencionó que Herzberg consideró el dinero como un Factor de motivación en aquellos casos donde el enriquecimiento del trabajo no era posible, como en trabajos aburridos o rutinarios, no factibles de ser modificados. En éstos, Planteó que las recompensas y bonos servirían para motivar (o mover) a los sujetos. Sachau también toma aportes de la psicología positiva para darle nuevos impulsos al uso De la teoría de los dos factores. Postula que existiría una relación entre la afectividad Positiva y felicidad con los factores de motivación postulados por Herzberg, y que aquellos Aspectos que llevarían a una felicidad de más largo plazo también contribuirían al Crecimiento psicológico y desarrollo (Sacha, 2007).

Todo esto parece consistente con lo que postula la teoría de los dos factores, donde la satisfacción y felicidad de los individuos se relacionaría con la introducción de factores de motivación y el enriquecimiento de sus puestos de trabajo, para hacerlos consistentes con la expectativas de los sujetos. Si el dinero no puede comprar la felicidad, posiblemente una conjunción de los postulados

de la psicología positiva y los de Herzberg puedan contribuir a encontrar otras formas de tener empleados satisfechos con sus trabajos.

2.3 MARCO CONTEXTUAL.

Descripción

RR CONSTRUCCIONES SAS es una empresa que realiza la mampostería pañetes y acabados en edificios residenciales (CIIU 4111 construcciones de edificios residenciales) que opera principalmente en la ciudad de Bogotá y a nivel nacional.

Misión:

Somos una compañía prestadores servicios de mampostería pañete y acabados de alta calidad. Mediante una asesoría profesional y respuesta oportuna.

Visión:

En el 2020 seremos reconocidos por nuestros clientes como una empresa líder en su vocación de servicio, innovación y calidad, siendo el prestador de servicios de mampostería pañete y acabados de alta calidad más importantes del sector a nivel nacional

Objetivos organizacionales:

Nos aliamos con los mejores proveedores del sector, entregando valor agregado tanto para la empresa, así como para nuestros clientes.

Valores corporativos:

- ✓ **Trabajo en Equipo:** Con el aporte de todos los que intervienen en los diferentes procesos de La Cooperativa buscamos el logro de los objetivos organizacionales

- ✓ **Confianza:** Cumplimos con lo prometido al ofrecer los mejores productos y servicios a un precio justo y razonable
- ✓ **Equidad:** Facilitamos el desarrollo integral del asociado y su familia, mediante la distribución justa e imparcial de los beneficios cooperativos.
- ✓ **Lealtad:** Somos fieles a La Cooperativa y buscamos su desarrollo y permanencia en el tiempo.

Propuesta de valor.

RR CONSTRUCCIONES SAS es una empresa que realiza la mampostería, pañetes y acabados en edificios residenciales. Nuestros clientes son las principales constructoras del país como CUSEZAR, AMARILO y AR, garantizando calidad en nuestros servicios y comprometidos con el medio ambiente, dentro de este compromiso se tiene como objetivo la sensibilización, tanto de trabajadores como de subcontratistas, en el cumplimiento de todos los requisitos medioambientales que afectan a nuestras actividades y al entorno.

Objetivo de mercadeo.

Ampliar nuestro portafolio de productos como lo son la mampostería y acabados para llegar a nuevos clientes y de esta manera fortalecernos en el sector de la construcción.

Segmentación.

RR CONSTRUCCIONES es una empresa del sector de la construcción que se encarga de realizar las actividades de mampostería, pañetes y acabos en proyectos residenciales de media y gran altura para las principales constructoras del país como lo son AR construcciones, Cusezar, Amarilo etc. Laboramos principalmente en la ciudad de Bogotá y sus alrededores.

2.4 MARCO LEGAL

Adoptado por el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 "Sobre Código Sustantivo del Trabajo", publicado en el Diario Oficial No 27.407 del 9 de septiembre de 1950, en virtud del Estado de Sitio promulgado por el Decreto Extraordinario No 3518 de 1949.

NOTA: La expresión "patrono" se entiende reemplazada por el término "empleador", de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 107 de la Ley 50 de 1990.

CAPITULO II. Mantenimiento del orden.

TITULO V. salarios.

CAPITULO I Disposiciones generales.

ARTICULO 128. PAGOS QUE NO CONSTITUYEN SALARIOS. Modificado por el art. 15 de la Ley 50 de 1990. El nuevo texto es el siguiente: No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedentes de las empresas de economía solidaria y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes. Tampoco las prestaciones sociales de que tratan los títulos VIII y IX, ni los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencional o contractualmente u otorgados en forma extralegal por el empleador, cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en dinero o en especie, tales como la alimentación, habitación o vestuario, las primas extralegales, de vacaciones, de servicios o de navidad.

ARTICULO 129. SALARIO EN ESPECIE. Modificado por el art. 16 de la Ley 50 de 1990. El nuevo texto es el siguiente:

1. Constituye salario en especie toda aquella parte de la remuneración ordinaria y permanente que reciba el trabajador como contraprestación directa del servicio, tales como alimentación, habitación o vestuario que el empleador suministra al trabajador o a su familia, salvo la estipulación prevista en el artículo 15 de esta ley.
2. El salario en especie debe valorarse expresamente en todo contrato de trabajo. A falta de estipulación o de acuerdo sobre su valor real se estimará pericialmente, sin que pueda llegar a constituir y conformar más del cincuenta por ciento (50%) de la totalidad del salario.

ARTICULO 132. FORMAS Y LIBERTAD DE ESTIPULACION. Modificado por el art. 18 de la Ley 50 de 1990, interpretado con autoridad por el Artículo 49 de la Ley 789 de 2002 El texto modificado por la Ley 50 de 1990 es el siguiente:

1. El empleador y el trabajador pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades como por unidad de tiempo, por obra, o a destajo y por tarea, etc., pero siempre respetando el salario mínimo legal o el fijado en los pactos, convenciones colectivas y fallos arbitrales.

2.5 MARCO CONCEPTUAL

Salario

“Se denomina salario porque se busca la identificación y la relación con contraprestación y, también, con reciprocidad, equidad y frecuencia” Gay Puyal (2009)

Emocional

“Se califica de emocional porque, con independencia del satisfactor de que se trate como atención a necesidades personales, elementos satisfactorios en el contexto del clima laboral, se busca aportar satisfacción a algunos de los motivos intrínsecos” Gay Puyal (2009), como lo son búsqueda del sentido y significado de la vida.

Salario emocional

“Todas aquellas razones no monetarias por las que la gente trabaja contenta, lo cual es un elemento clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos” (Temple, 2007)

Posicionamiento.

Para las constructoras más importantes del país que necesitan realizar actividades en mampostería pañetes y acabos en sus proyectos, nuestra empresa RR CONSTRUCCIONES SAS labora y garantiza los más altos estándares de calidad cumplimiento y se encuentra comprometido con el medio ambiente.

CAPITULO 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipo de Investigación

La presente investigación es descriptiva, puesto que suministra información que permite evaluar y seleccionar una propuesta para el mejoramiento y desempeño laboral de los empleados dentro de la organización; Las variables a tratar en el estudio son la base para realizar los salarios emocionales a razón de una satisfacción *en el desempeño laboral de sus empleados*.

3.2 Nivel de medición

Cuantitativo, se usó por medio de la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en medición numérica, estableciendo patrones de comportamiento y probar teorías, como lo dice Sampieri en su libro, (se aplica la lógica deductiva, de lo general a lo particular (teoría a datos).

La recolección de datos se obtiene a través de la observación, medición y documentación.

3.3 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es de tipo no experimental dado que el propósito de la misma es determinar el tipo de relación que existe entre las variables definidas y la satisfacción laboral de los empleados, por medio de la objetividad se llega una medición exhaustiva y controlada buscando certeza de la misma; se procede posteriormente a aplicar un cuestionario.

3.4 Población

La población objetivo de estudio son los colaboradores de la empresa RR Construcciones S.A.S

3.5 Instrumento Metodológico

Cuestionario de satisfacción laboral: A partir de este instrumento se logró entender un poco más como se sienten los empleados dentro de la empresa RR Construcciones S.A.S., por medio de unas preguntas divididas en información de carácter general, allí podemos inclinarnos por respuestas hacia rangos específicos de edades, género, tiempo trabajado dentro de la compañía y su condición laboral. Seguido de la percepción del ámbito del trabajo, su relación con los compañeros, las condiciones ambientales y de infraestructura, la información que se le brinda para enriquecer sus conocimientos, igualmente la motivación que se le brinda su grupo de trabajo, especialmente sus coordinadores.

INFORMACIÓN DE CARÁCTER GENERAL.

Marca con una **x** aquella respuesta que creas conveniente.

Sexo	
Hombre	<input type="checkbox"/>
Mujer	<input type="checkbox"/>

Edad	
Menos de 25 años	<input type="checkbox"/>
Entre 25 y 35 años	<input type="checkbox"/>
Entre 36 y 45 años	<input type="checkbox"/>
Entre 46 y 55 años	<input type="checkbox"/>
Más de 55 años	<input type="checkbox"/>

¿Cuál es tu condición laboral?	
Funcionario de carrera	<input type="checkbox"/>
Funcionario interino	<input type="checkbox"/>
Contratado laboral fijo	<input type="checkbox"/>
Contratado laboral eventual	<input type="checkbox"/>

¿A cuál de las siguientes categorías perteneces?			
Personal Funcionario		Personal Laboral	
Grupo A	<input type="checkbox"/>	Grupo I	<input type="checkbox"/>
Grupo B	<input type="checkbox"/>	Grupo II	<input type="checkbox"/>
Grupo C	<input type="checkbox"/>	Grupo III	<input type="checkbox"/>
Grupo D	<input type="checkbox"/>	Grupo IV	<input type="checkbox"/>

Tipo de Unidad en que trabajas	
Servicio de Apoyo a la Investigación	<input type="checkbox"/>
Servicio de Asistencia a la Comunidad U.	<input type="checkbox"/>
Servicios Centrales	<input type="checkbox"/>
Centro Universitario (Facultad/Escuela)	<input type="checkbox"/>
Departamento o Unidad Departamental	<input type="checkbox"/>
Instituto Universitario / Centro Investig.	<input type="checkbox"/>

Tiempo trabajado en la USAL	
Menos de 2 años	<input type="checkbox"/>
Entre 2 y 9 años	<input type="checkbox"/>
Más de 9 años	<input type="checkbox"/>

Tiempo trabajado en el puesto actual	
Menos de 2 años	<input type="checkbox"/>
Entre 2 y 9 años	<input type="checkbox"/>
Más de 9 años	<input type="checkbox"/>

Nº puestos en los que has trabajado en la USAL	
Menos de 2	<input type="checkbox"/>
Entre 2 y 5	<input type="checkbox"/>
Entre 6 y 10	<input type="checkbox"/>
Más de 10	<input type="checkbox"/>

PERCEPCIÓN DEL ÁMBITO DE TRABAJO.

Marca con una **X** aquella respuesta que creas conveniente.

PUESTO DE TRABAJO		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	El trabajo en mi Unidad está bien organizado.					
2	Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto sé lo que se espera de mí.					
3	En mi Unidad tenemos las cargas de trabajo bien repartidas.					
4	En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades.					
5	Recibo información de cómo desempeño mi puesto de trabajo.					

DIRECCIÓN DE LA UNIDAD		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
6	El responsable demuestra un dominio técnico o conocimiento de sus funciones.					
7	El responsable soluciona los problemas de manera eficaz.					
8	El responsable de mi Unidad delega eficazmente funciones de responsabilidad.					
9	El responsable toma decisiones con la participación del personal de la Unidad.					
10	El responsable me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.					

AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCIÓN CON LOS COMPAÑEROS		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
11	La relación con los compañeros de trabajo es buena.					
12	Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas.					
13	Me siento parte de un equipo de trabajo.					
14	Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.					
15	El ambiente de trabajo me produce stress.					

COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
16	La comunicación interna dentro de la Unidad funciona correctamente.					
17	Me resulta fácil la comunicación con mi responsable.					
18	Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo.					
19	Conozco los servicios que prestan otras Unidades de la Universidad.					
20	Tenemos una adecuada coordinación con otras Unidades de la Universidad.					
21	La comunicación entre el personal de la Unidad y los usuarios es buena.					

CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURAS Y RECURSOS		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
22	Las condiciones de trabajo de mi Unidad son seguras (no representan riesgos para la salud).					
23	Las condiciones ambientales de la Unidad (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan mi actividad diaria.					
24	Las instalaciones de la Unidad (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los usuarios.					
25	Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.					

FORMACIÓN		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
26	Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo					
27	El Plan de formación del PAS es útil.					
28	Mis necesidades con respecto al Plan de Formación del PAS han sido atendidas.					
29	Cuando es necesario, la Universidad me facilita formación al margen del Plan de Formación del PAS.					
30	Cuando la USAL implanta una nueva aplicación informática, nuevos procedimientos, etc. la formación que recibo es suficiente.					

IMPLICACIÓN EN LA MEJORA		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
31	Entre los objetivos de mi Unidad, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que prestamos					
32	El responsable de mi Unidad pone en marcha iniciativas de mejora.					
33	Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora					
34	En mi Unidad se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad.					
35	Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos de mi Unidad.					
36	En los dos últimos años he percibido una tendencia a mejorar en mi Unidad.					

MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
37	Estoy motivado para realizar mi trabajo.					
38	Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo.					
39	Cuando introduzco una mejora de mi trabajo se me reconoce.					
40	En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc) son satisfactorias.					
41	La Universidad me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.					
42	El nombre y prestigio de la Universidad de Salamanca son gratificantes para mí.					
43	En general, me siento satisfecho en mi Unidad.					

Ilustración 4 Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral PAS-USAL. Curso 2004-2005

3.5 Fases de la Investigación

Se realiza un diagnóstico buscando el problema principal dentro de la empresa en cuanto a satisfacción laboral.

1. Observación sobre el comportamiento de los empleados, e intentar comprender el porqué de la desmotivación y bajo rendimiento de algunas personas.
2. A partir de los resultados de los cuestionarios se llegaron a algunas conclusiones de los diferentes ámbitos, como la falta de motivación en sus puestos de trabajo; graficados en el diagrama espina de pescado, donde se evidencian las diversas falencias allí presentadas.

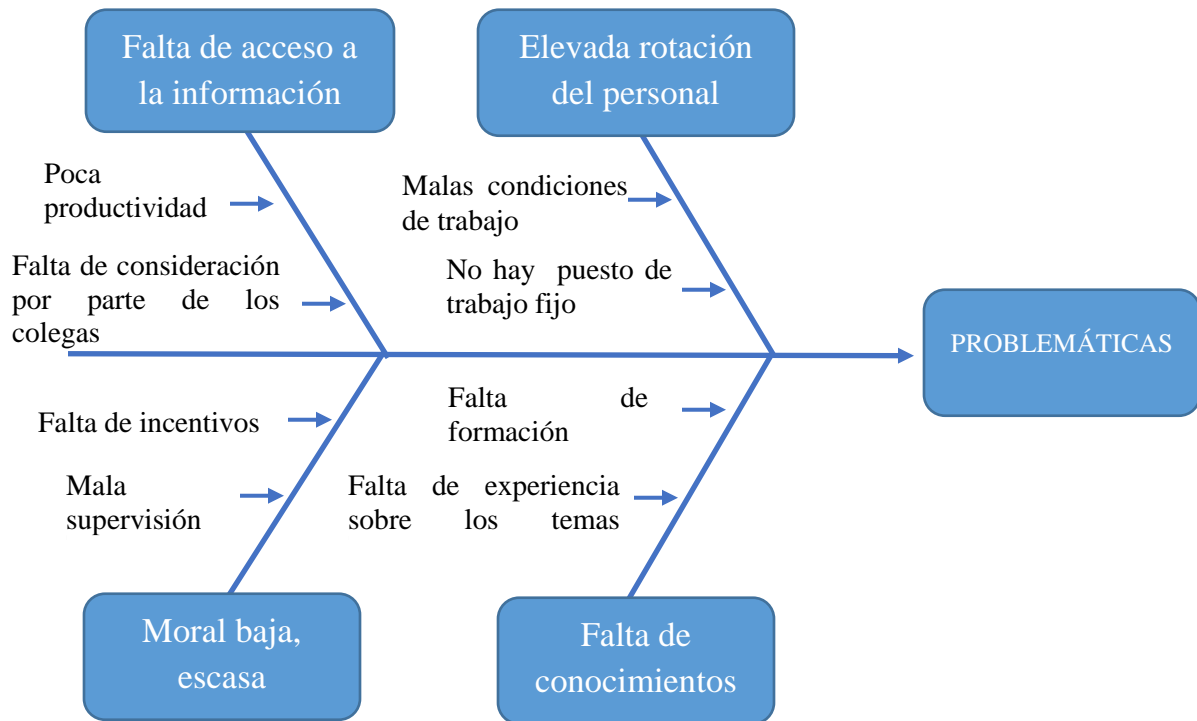


Ilustración 5 Fuente: Elaboración propia

3. Dar solución a la principal problemática, por medio de la propuesta para el mejoramiento laboral basada en el salario emocional de los trabajadores de RR Construcciones S.A.S

3.6 Fase de formulación

Con base en las teorías mencionadas anteriormente, las cuales serán tomadas como referencia para la investigación, se piensa en una propuesta en la empresa RR construcciones, donde genere alternativas en el desempeño laboral de los empleados.

Los salarios emocionales como fuente de motivación principal en sus quehaceres diarios, ya sean personales, laborales o profesionales, se encuentran principalmente los que despiertan pasión o amor por lo que se hace, esto nace en el momento en el que las personas tienen apropiación o sentido de pertenencia.

De acuerdo al contenido de esta investigación, se ha encontrado que no siempre las personas son motivadas por razones económicas. Habrá quienes piensan que es la mejor de las motivaciones, pero para sorpresa de todos, hay cantidad de variables que permiten generar motivación en los empleados, sin descartar las económicas, puesto que se encuentran también razones más afectivas, relacionadas con calidad de vida, tiempo en familia y desarrollo personal.

Ventajas que produce el salario emocional en las organizaciones

- ✓ **Mayor productividad:** los empleados satisfechos con su vida laboral y que pueden compaginarla con la personal trabajan de manera más eficiente y comprometida con la empresa.
- ✓ **Índices de rotación menos elevados:** tener a los empleados satisfechos les hace más fieles a la empresa. Esto reduce los gastos de selección, nuevas formaciones por admisión y gestión de personal.

MATRIZ DOFA

Debilidades:

Aumento de costos debido al cambio continuo de personal

Tiempos largos en capacitación de nuevos empleados, perdiendo así horas laborales y dinero.

Oportunidades:

Solucionar integralmente las dificultades que se puedan presentar en el ambiente de trabajo.

Implementar una propuesta innovadora y útil para los empleados.

Fortalezas:

Generar un ambiente laboral agradable para la compañía.

Mejora en los diferentes factores determinantes de la empresa.

Amenazas:

Riesgos laborales (no hay motivación)

Conflictos internos por falta de motivación.

De acuerdo a esta relación, el desempeño laboral de los trabajadores a razón de los salarios emocionales se determina que hay cinco razones por las que se motivan los empleados.

Posibilidades de crecimiento y desarrollo personal y profesional: propuesta

- ✓ Las capacitaciones y los incentivos como reconocimiento laboral, hará que los empleados sienten que esto les aporta para ser mejores y crecer como líderes de grupo organizacional.
- ✓ Un buen clima laboral en la empresa RR construcciones: implica una adecuada relación con los altos mandos y con sus compañeros. Para esto, es indispensable crear confianza, mantener el entendimiento del grupo, asignar tareas donde el trabajo en equipo sea un implemento para su fortalecimiento motivacional.
- ✓ Reconocimiento de acuerdo a su desempeño laboral: Regularmente cuando hay errores en la organización estos se hacen saber por parte de los empleados que este liderando cierta actividad, pero cuando las cosas salen bien algunas veces los líderes involucrados callan, se apropian de los logros de otros individuos y tal vez piensen que ellos no se dan cuenta, esto desmotiva a los empleados, que sienten que se le están apropiando de su

reconocimiento. Para fomentar la motivación en la empresa RR construcciones cada uno será líder y tendrá palabra, exponiendo su caso con lo que no esté de acuerdo y se llegara a una solución más objetiva.

- ✓ Salario: contrariamente a lo que se cree, el salario no es el principal motivador ahora se habla del salario emocional que tiene que ver con las motivaciones no monetarias, esto depende de cada empleado pues una misma acción no motiva a todos, esto obedece a una calidad de vida más integra.

- ✓ Flexibilidad en los horarios: buscan mucha flexibilidad trabajar por obra terminada o labor pero a los altos mandos les da pánico esto, puesto que la costumbre de llevar un horario riguroso es establecido desde el inicio de la creación de la empresa, lo importante es que estén claros los objetivos y las metas que se deben cumplir con la organización de RR construcciones.

- ✓ Fundamentar el salario mental puesto que es la creación y desarrollo de entornos de trabajo del desempeño laboral, en los que los empleados de una empresa de la empresa RR construcciones sienta pagado su esfuerzo por algo superior al dinero. Es el pago mental el que hace que un empleado sienta que sus esfuerzos son pagados por algo que no es dinero.

- ✓ La empresa RR construcciones formulara estímulos vinculados con las aspiraciones, los valores personales, el aprendizaje, las emociones, la libertad para tomar decisiones, etc., son impulsores del salario mental.

- ✓ El proceso de motivación debe tener dos ejes relacionales y funcionales en la empresa RR construcciones: desde los departamentos de Recursos Humanos con los empleados y desde el empleado con la labor que realiza.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS

En el capítulo que se expone a continuación presentamos los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a quince colaboradores del área operativa de la empresa RR Construcciones.

La realización y el análisis de la encuesta se determinaron por medio de la herramienta de Google forms, esta nos permite tener de una manera más fácil, clasificada mediante tablas y graficas el análisis e interpretación de la información

4.1 Variable demográfica de la muestra:

Para esta variable Se recopilaron datos demográficos de los participantes, tales como sexo, edad y nivel de escolaridad. También, se tuvo en cuenta el tiempo laborado en la empresa, y el área en el que labora. Cabe resaltar que la muestra fue en total de 15 colaboradores de los cuales 14 son hombres y una mujer. Esta muestra nos arrojó como resultado que solo 5 personas tenían menos de 25 años, que otras 5 personas se encuentran en el rango entre 25 a 35 años y por solo 7 de ellos oscilan entre los 36 y los 40 años.

Tiempo trabajado en el puesto actual

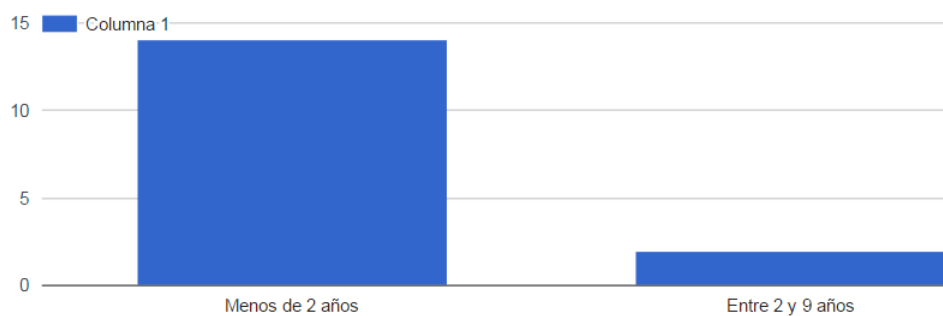


Ilustración 6 elaboracion propia (Variable demográfica de la muestra)

Respecto al nivel de escolaridad encontramos que el 87% de los encuestados solo posee estudios primarios, seguido de un 7.7% de la muestra los cuales poseen estudios técnicos o tecnológicos.

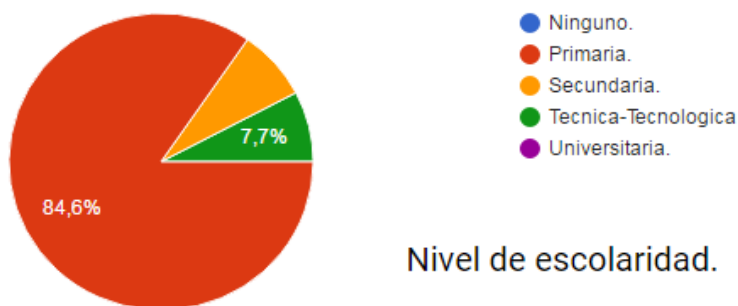


Ilustración 7elaboracion propia Variable demográfica de la muestra2

Posteriormente se les pregunto cuál era el tiempo que llevaba laborando en esta empresa, a la cual el 93% indicó que llevaba un periodo menor a dos años, el grupo restante equivalente al 7% a laborado en esta empresa por un periodo comprendido entre los 2 y 9 años.

Para finalizar, se indago acerca de los desempeños y labores dentro de la empresa, la cual arrojó que el 80% presta sus servicios como ayudante de construcción, y el 20% restante se desempeña como oficial en la misma área.

4.2 Satisfacción en el puesto de trabajo.

La segunda parte del cuestionario aplicado a la muestra busca saber el nivel de satisfacción que poseen los colaboradores de la empresa RR construcciones en su puesto de trabajo, Para la cual se les plantearon las siguientes preguntas.

- 1 ¿El trabajo en mi Unidad está bien organizado?
- 2 ¿Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto, sé lo que se espera de mí?
- 3 ¿En mi Unidad tenemos las cargas de trabajo bien repartidas?
- 4 ¿En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades?
- 5 ¿Recibo información de cómo desempeño mi puesto de trabajo?

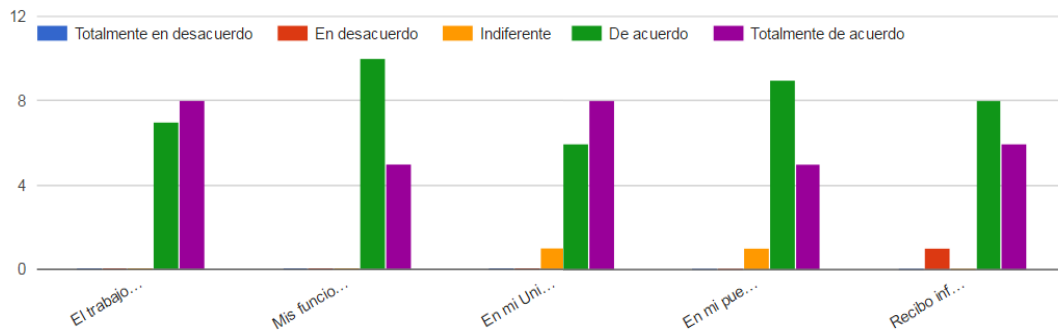


Ilustración 8 elaboraion propia Satisfacción en el puesto de trabajo.

En la interpretación de los resultados es claro que en esta variante existe un nivel de satisfacción respecto al puesto de trabajo, lo que ello traduce que es escasa la inconformidad por parte de la muestra tal y como se observa en la gráfica.

4.3 Dirección de la unidad.

Esta variante se enfoca en obtener información acerca de la percepción de satisfacción en la dirección de la unidad, el comportamiento de los líderes con los subalternos y la resolución de problemas. De igual manera se continuó con el patrón de cinco preguntas a los participantes.

- 1 ¿El responsable demuestra un dominio técnico o conocimiento de sus funciones?
- 2 ¿El responsable soluciona los problemas de manera eficaz?
- 3 ¿El responsable de mi Unidad delega eficazmente funciones de responsabilidad?
- 4 ¿El responsable toma decisiones con la participación del personal de la Unidad?
- 5 ¿El responsable me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo?

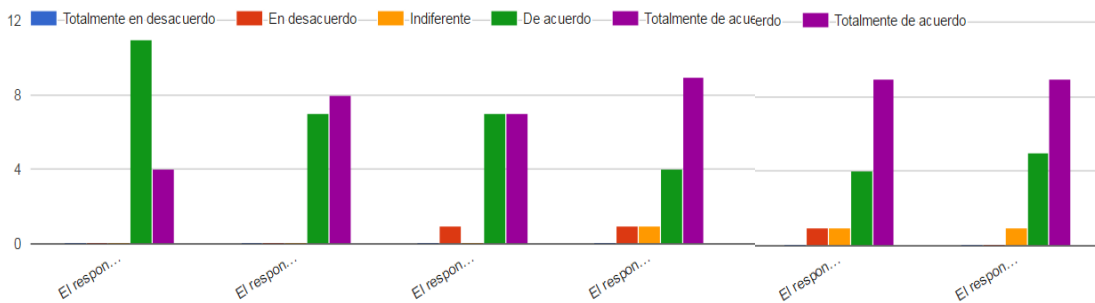


Ilustración 9 elaboracion propia Dirección de la unidad

De acuerdo a la gráfica podemos observar que en la mayoría de respuesta se encuentra un alto porcentaje de aprobación, lo que quiere decir que se respalda la gestión que ha realizado la empresa en esta variante. Se demuestra además que los “desacuerdos” se encuentran en un nivel bajo o escaso.

4.4 Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros.

El propósito de esta variante es conocer el nivel de satisfacción en el ambiente de trabajo y la interacción o colaboración con los compañeros de las diferentes dependencias o niveles administrativos. Al igual que las demás variantes esta se evaluó con el patrón de las cinco preguntas.

1 ¿La relación con los compañeros de trabajo es buena?

2 ¿Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas?

3 ¿Me siento parte de un equipo de trabajo?

4 ¿Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo?

5 ¿El ambiente de trabajo me produce estrés?

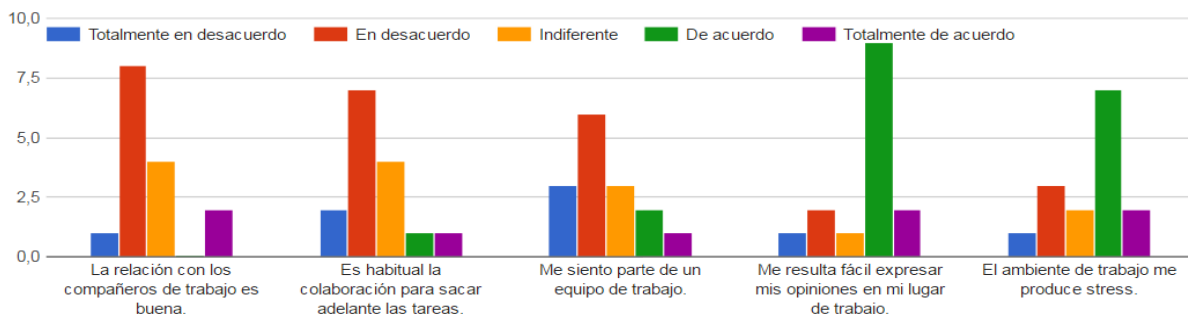


Ilustración 10 elaboración propia Ambiente de trabajo e interacción con los compañeros.

En la gráfica se puede observar que la relación de compañerismo y colaboración es escasa.

De igual manera se manifiesta en un alto porcentaje que el ambiente de trabajo es

estresante. Sin embargo, según la muestra encuestada les resulta fácil participar e expresar sus ideas en el lugar de trabajo

4.5 Comunicación y coordinación

En este punto se pretende determinar el nivel de satisfacción o aprobación en la comunicación y coordinación entre los colaboradores del área operativa de la empresa RR Construcciones. Se plantearon las siguientes preguntas:

- 1 ¿La comunicación interna dentro de la Unidad funciona correctamente?
- 2 ¿Me resulta fácil la comunicación con mi responsable?
- 3 ¿Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo?
- 4 ¿Conozco los servicios que prestan otras Unidades de la Empresa?
- 5 ¿Tenemos una adecuada coordinación con otras Unidades de la Empresa?
- 6 ¿La comunicación entre el personal de las diferentes áreas de trabajo es buena?

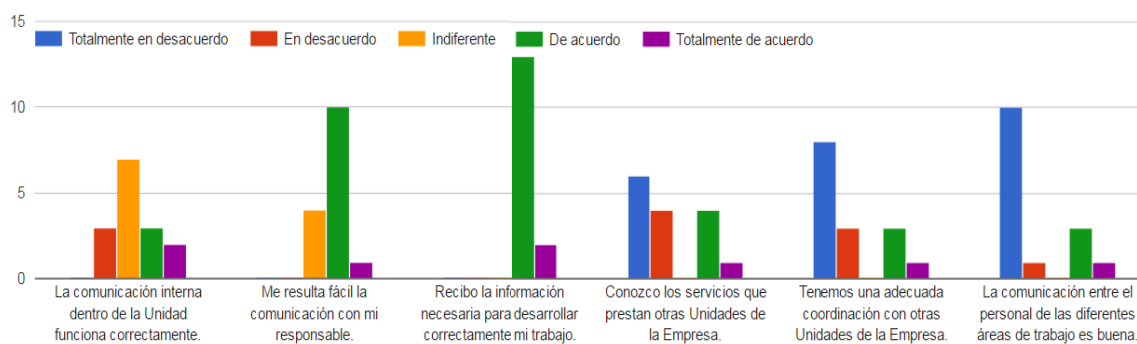


Ilustración 11 elaboración propia Comunicación y coordinación

Por medio de las respuestas se pudo determinar tal y como lo demuestran las gráficas que en los tres primeros cuestionamientos existen altos niveles de “indiferencia” seguidos de

la “aprobación”. Sin embargo, para los tres últimos interrogantes se manifestó un total desacuerdo, siendo esta una de las respuestas más influyentes.

4.6 Condiciones ambientales, infraestructuras y recursos.

En este sexto ítem de la encuesta se tiene como objetivo medir el agrado en las condiciones en las cuales labora la muestra, abarcando factores medio ambientales de infraestructura y recursos proporcionados por la empresa RR CONSTRUCCIONES. Se realizó el siguiente cuestionario

1 ¿Las condiciones de trabajo de mi Área son seguras (no representan riesgos para la salud)?

2 ¿Las condiciones ambientales del área (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan mi actividad diaria?

3 ¿Las instalaciones del área (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los usuarios?

4 ¿Las herramientas y equipos que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo?

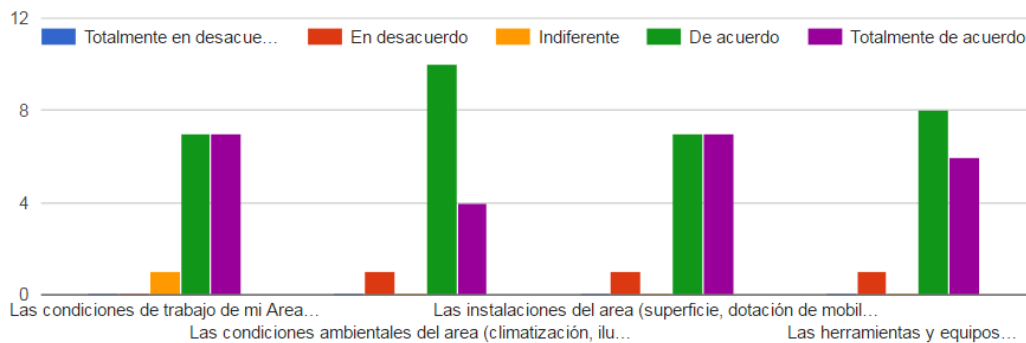


Ilustración 12 elaboración propia Condiciones ambientales, infraestructuras y recursos.

En estos resultados se puede concluir fácilmente que el nivel de aprobación y agrado son los más altos y solo en muy pocas proporciones se manifestó indiferente o en desacuerdo.

4.7 Formación.

En este punto se trató de valorar los beneficios que brinda la empresa RR CONSTRUCCIONES en cuanto al nivel de formación y capacitación que se traduce en un buen desempeño laboral. De esta manera se realizó un cuestionario compuesto de cuatro preguntas:

- 1 ¿Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo?
- 2 ¿Cuándo es necesario, la empresa me facilita formación al margen de mis labores?
- 3 ¿Recibo capacitaciones para el manejo de nuevas herramientas que optimicen mi trabajo?
- 4 ¿Tengo facilidades para iniciar o terminar mis labores académicas?

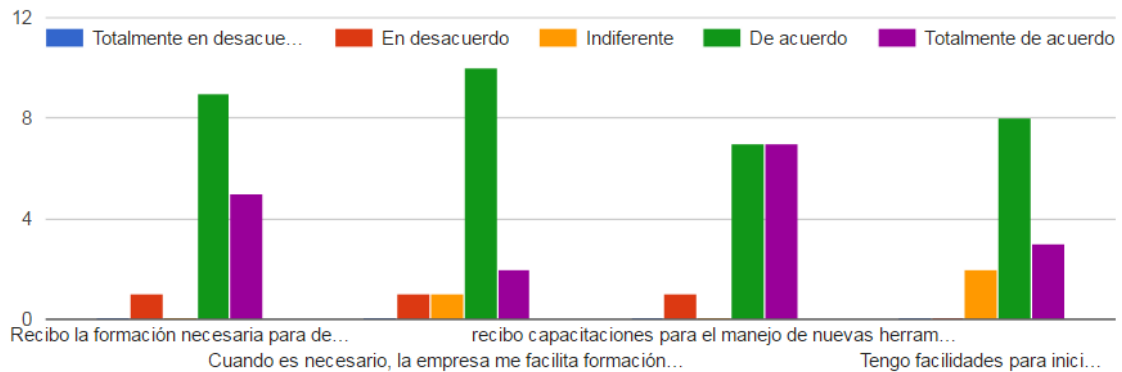


Ilustración 13 elaboración propia Formación.

Se pueden interpretar fácilmente los resultados siendo estos positivos en cuanto al nivel de satisfacción, imponiéndose el estar “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” y observamos que solo un bajo o escaso porcentaje desaprueba o le es indiferente.

4.8 Implicación en la mejora.

En esta variante se determinó el nivel de satisfacción de los colaboradores respecto a la iniciativa y calidad de la labor que desempeñan para eso se plantearon cinco preguntas:

1 ¿Entre los objetivos de mi área, es prioritaria la mejora de la calidad de mi labor?

2 ¿El responsable de mi área pone en marcha iniciativas de mejora?

3 ¿Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora?

4 ¿En mi área se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad?

5 ¿Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos de mi Empresa?

6 ¿En los dos últimos años he percibido una tendencia a mejorar en mi área?

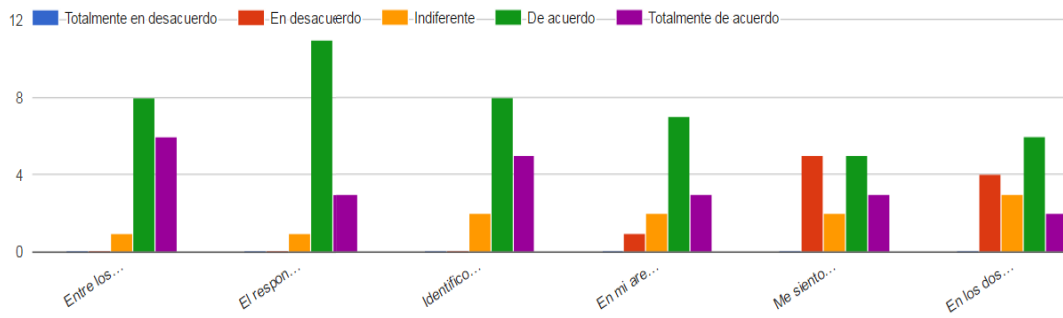


Ilustración 14 elaboración propia Implicación en la mejora.

Por medio de la gráfica podemos definir que existe una constante en las en todas las respuestas, la cual es “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, también se observó que para la pregunta número cinco predomina el en desacuerdo el personal no se siente copartícipe con los éxito de la empresa.

4.9 Motivación y reconocimiento.

En esta última variante se determinó como se encontraba la satisfacción en cuanto a la motivación y el reconocimiento para esto se realizó 4 preguntas.

1 ¿Estoy motivado para realizar mi trabajo?

2 ¿Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo?

3 ¿Cuándo introduzco una mejora de mi trabajo se me reconoce?

4 ¿En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc) son satisfactorias?

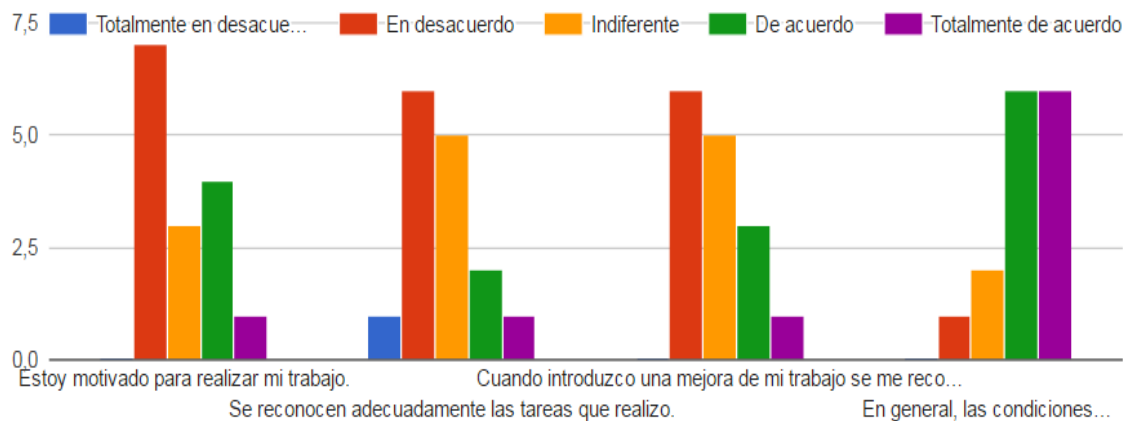


Ilustración 15 elaboración propia Motivación y reconocimiento

En esta variante es claro que existe una desmotivación significativa respecto a la realización y reconocimiento de las labores sin embargo no es el caso para las condiciones laborales que ofrece la empresa, aquí la opinión es positiva.

FASE DE FORMULACIÓN

Con base en las teorías mencionadas anteriormente, las cuales serán tomadas como referencia para la investigación, se piensa en una propuesta en la empresa RR construcciones, donde genere alternativas en el desempeño laboral de los empleados.

Los salarios emocionales como fuente de motivación principal en sus quehaceres diarios, ya sean personales, laborales o profesionales, se encuentran principalmente los que despiertan pasión o amor por lo que se hace, esto nace en el momento en el que las personas tienen apropiación o sentido de pertenencia.

De acuerdo al contenido de esta investigación, se ha encontrado que no siempre las personas son motivadas por razones económicas. Habrá quienes piensan que es la mejor de las motivaciones, pero para sorpresa de todos, hay cantidad de variables que permiten generar motivación en los empleados, sin descartar las económicas, puesto que se encuentran también razones más afectivas, relacionadas con calidad de vida, tiempo en familia y desarrollo personal.

Ventajas que produce el salario emocional en las organizaciones

- ✓ **Mayor productividad:** los empleados satisfechos con su vida laboral y que pueden compaginarla con la personal trabajan de manera más eficiente y comprometida con la empresa.
- ✓ **Índices de rotación menos elevados:** tener a los empleados satisfechos les hace más fieles a la empresa. Esto reduce los gastos de selección, nuevas formaciones por admisión y gestión de personal.

MATRIZ DOFA

Debilidades:

Aumento de costos debido al cambio continuo de personal

Tiempos largos en capacitación de nuevos empleados, perdiendo así horas laborales y dinero.

Oportunidades:

Solucionar integralmente las dificultades que se puedan presentar en el ambiente de trabajo.

Implementar una propuesta innovadora y útil para los empleados.

Fortalezas:

Generar un ambiente laboral agradable para la compañía.

Mejora en los diferentes factores determinantes de la empresa.

Amenazas:

Riesgos laborales (no hay motivación).

Conflictos internos por falta de motivación.

De acuerdo a esta relación, el desempeño laboral de los trabajadores a razón de los salarios emocionales se determina que hay cinco razones por las que se motivan los empleados.

Posibilidades de crecimiento y desarrollo personal y profesional: plan de acción

- ✓ Las capacitaciones y los incentivos como reconocimiento laboral, hará que los empleados sienten que esto les aporta para ser mejores y crecer como líderes de grupo organizacional.

- ✓ Un buen clima laboral en la empresa RR construcciones: implica una adecuada relación con los altos mandos y con sus compañeros. Para esto, es indispensable crear confianza,

mantener el entendimiento del grupo, asignar tareas donde el trabajo en equipo sea un implemento para su fortalecimiento motivacional.

- ✓ Reconocimiento de acuerdo a su desempeño laboral: Regularmente cuando hay errores en la organización estos se hacen saber por parte de los empleados que este liderando cierta actividad, pero cuando las cosas salen bien algunas veces los líderes involucrados callan, se apropian de los logros de otros individuos y tal vez piensen que ellos no se dan cuenta, esto desmotiva a los empleados, que sienten que se le están apropiando de su reconocimiento. Para fomentar la motivación en la empresa RR construcciones cada uno será líder y tendrá palabra, exponiendo su caso con lo que no esté de acuerdo y se llegara a una solución más objetiva.

- ✓ Salario: contrariamente a lo que se cree, el salario no es el principal motivador ahora se habla del salario emocional que tiene que ver con las motivaciones no monetarias, esto depende de cada empleado pues una misma acción no motiva a todos, esto obedece a una calidad de vida más integra.

- ✓ Flexibilidad en los horarios: buscan mucha flexibilidad trabajar por obra terminada o labor pero a los altos mandos les da pánico esto, puesto que la costumbre de llevar un horario riguroso es establecido desde el inicio de la creación de la empresa, lo importante es que estén claros los objetivos y las metas que se deben cumplir con la organización de RR construcciones.

- ✓ Fundamentar el salario mental puesto que es la creación y desarrollo de entornos de trabajo del desempeño laboral, en los que los empleados de una empresa de la empresa RR construcciones sienta pagado su esfuerzo por algo superior al dinero. Es el pago mental el que hace que un empleado sienta que sus esfuerzos son pagados por algo que no es dinero.
- ✓ La empresa RR construcciones formulara estímulos vinculados con las aspiraciones, los valores personales, el aprendizaje, las emociones, la libertad para tomar decisiones, etc., son impulsores del salario mental.
- ✓ El proceso de motivación debe tener dos ejes relacionales y funcionales en la empresa RR Construcciones: desde los departamentos de Recursos Humanos con los empleados y desde el empleado con la labor que realiza.

Se puede concluir, que al conocer lo que motiva a los empleados de la organización, de manera indirecta ayuda a identificar lo que los desmotiva, lo segundo es el hecho de que la empresa RR construcciones a la que pertenece un empleado y esta no reconozca su esfuerzo y destacado desempeño necesariamente incide de manera significativa en su nivel de motivación.

El reto frente a los empleados es que realicen las mismas labores y se encuentran en el mismo nivel, así entonces la propuesta motivacional por parte de gestión humana, podrá adecuarse según sus características tanto culturales, materiales y económicas, puesto que las variables a considerar sería:

- ✓ Reconocimiento
- ✓ Condiciones de trabajo
- ✓ Respeto
- ✓ Relación con los Altos mandos
- ✓ Logro
- ✓ Salario
- ✓ Salario emocional

Alcance del proyecto

Esta investigación, tiene como objetivo formular una propuesta con base en el salario emocional; ya que es un factor clave en la satisfacción del empleado, no podemos darnos el lujo de tener empleados insatisfechos, esta así mismo incide en la productividad de la organización. Es importante que la empresa RR construcciones acepte su responsabilidad con los empleados, en principio porque esto se verá reflejado en una empresa más productiva, con más calidad y un mejor ambiente laboral.

¿Por qué funciona el salario emocional?

La retribución emocional actúa como factor motivador para los empleados, mejorando la opinión que tienen de sí mismos y de la empresa para la que trabajan. Los salarios emocionales, para que sean efectivos, deben ser percibidos como más valiosos por los beneficiarios que una simple subida de sueldo. Y además deben ser complementarios de las retribuciones dinerarias y en especie básicas, nunca sustitutivos.

CAPITULO 5. PROPUESTA

La propuesta se realiza de acuerdo a los hallazgos encontrados a partir del diagnóstico, basada en estrategias de salario emocional para aumentar la satisfacción de los empleados de la empresa RR Construcciones S.A.S.

Ilustración 16 elaboración propia PROPUESTA

DIMENSIÓN	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	INDICADORES DE GESTIÓN	RESPONSABLES
AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCION CON LOS COMPAÑEROS	Fomentar el trabajo en equipo	Dinámicas de integración (romper el hielo, estudios de casos)	El presupuesto que se debe tener en cuenta es relativamente bajo, se brindaran refrigerios los cuales oscilan entre dos mil pesos por persona	Un sábado al mes después de las 10 de la mañana en las instalaciones y se realizará principalmente para el área operativa	Recursos Humanos
		Campeonatos deportivos (futbol, tejo, rana)	Para esta actividad se debe tener en cuenta dentro del presupuesto la hidratación y la premiación	Se realizara dos veces al año, a mitad y al final, se espera la integración 100% de la empresa	Recursos Humanos
Comunicación y coordinación	Mejorar la comunicación entre las diferentes dependencias en la empresa	Talleres (comunicación, liderazgo)	EL presupuesto que debe tener en cuenta es relativamente bajo, se brindaran refrigerios los cuales oscilan entre dos mil pesos por persona	Un viernes al mes después de las 2 de la tarde en las instalaciones y se realizará principalmente para el área operativa	Recursos Humanos
		Mesas de trabajo	EL presupuesto que de debe tener en cuenta es relativamente bajo, se brindaran refrigerios los cuales oscilan entre dos mil pesos por persona	Un sábado al mes después de las 10 de la mañana en las instalaciones y se realizará principalmente para el área administrativa	Recursos Humanos

La propuesta se divide en seis componentes importantes.

En la dimensión encontramos dos ítems; el primero es el ambiente de trabajo e interacción con los compañeros, la estrategia es fomentar el trabajo en equipo, por medio de actividades dinámicas de integración y campeonatos deportivos a través de un presupuesto relativamente bajo, donde se brindarán refrigerios, hidratación y premiación, los cuales oscilan entre dos mil pesos por persona.

Las dinámicas de integración se realizarán un sábado al mes después de las 10 de la mañana en las instalaciones, principalmente con los trabajadores del área operativa y los campeonatos deportivos se realizarán dos veces al año, a mitad y al final, donde se espera la integración 100% de la empresa.

El segundo ítem es la comunicación y la coordinación, el objetivo principal es mejorar la comunicación entre las diferentes dependencias por medio de talleres de liderazgo, se realizarían un viernes al mes después de las 2pm en las instalaciones contando con la participación principalmente del área operativa, igualmente mejorar la comunicación por medio de mesas de trabajo un sábado al mes después de las 10am en las instalaciones con los colaboradores del área administrativa.

La responsabilidad de estas actividades está vinculada directamente con el área de Recursos Humanos.

Cronograma

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES								
TIEMPO SEMANAS								
ACTIVIDADES								
	1	2	3	4	5	6	7	8
FASE I								
RECOLECCION DE DATOS								
REDACCION Y REVISION								
PRESENTACION								
FASE II								
ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS								
ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO								
IMPLEMENTACION								
FASE III								
ELABORACION DEL DOCUMENTO								
RESULTADOS								
PRESENTACION FINAL								

Ilustración 17 elaboración propia Cronograma

Presupuesto

PRESUPUESTO				
ITEM	\$/HORA	No HORAS	TOTAL	FUENTE FINANCIADORA
TALENTO HUMANO				
Investigador	50.000	30	1.500.000	Equipo de recurso Humano
Director	70.000	6	420.000	Equipo de recurso Humano
Orientador	30.000	16	480.000	Equipo de recurso Humano
Instructor motivacional	40.000	30	1.200.000	Equipo de recurso Humano
TOTAL TALENTO HUMANO			3.600.000	
PROGRAMAS EDUCATIVOS				
Educacion Compesatoria	15.000	50	750.000	Equipo de recurso Humano
TOTAL PROGRAMAS			750.000	
GASTOS OPERATIVOS				
Salas de computo	2.500	240	600.000	Equipo de recurso Humano
Papeleria	100.000	1	100.000	Equipo de recurso Humano
Fotocopiado	250.000	1	250.000	Equipo de recurso Humano
TOTAL GASTOS OPERATIVOS			950.000	
CONSUMIBLES				
Analisis de muestras	50.000	1	50.000	Equipo de recurso Humano
libros de talleres	20.000	1	20.000	Equipo de recurso Humano
tintas	40.000	1	40.000	Equipo de recurso Humano
TOTAL CONSUMIBLES			110.000	
OTROS GASTOS				
Transportes	35.000	1	35.000	Equipo de recurso Humano
Servicios Publicos	85.000	1	85.000	Equipo de recurso Humano
Gastos Comerciales o presentacion	90.000	1	90.000	Equipo de recurso Humano
TOTAL OTROS GASTOS			210.000	
TOTAL				5.620.000

Ilustración 18 elaboración propia presupuesto

BIBLIOGRAFÍA

Rocco Cañón María Teresa universidad de chile tesis... Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica pg.43 disponible http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco_m/pdfAmont/cs-rocco_m.pdf.

Pullupaxi Núñez sr. Pablo Santiago universidad central de ecuador tesis ..Salario emocional como factor motivacional y su influencia en el desempeño de los empleados de la empresa HOSPIPLAN Cía. Ltda.” pg 111 disponible <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3628/1/T-UCE-0007-104.pdf>

Borja Jimeno Mónica, Briceño Ayala agosto universidad tecnológica de Pereira ..Diseño de un instrumento para medir cuanto es el valor percibido por los empleados de su compensación salarial, de la empresa apostar s.a pg 126 Disponible <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1902/1/65832A666.pdf>

Abad, Raúl (2008). Cómo evitar la fuga de los mejores empleados. Microsoft Corporation. Centro para Empresas y Profesionales. Recuperado el 24 de Febrero de 2010 desde http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrhh/fuga_empleados.msp

Gay Puyal, F. (2006, Diciembre). “El Salario Emocional, clave para reducir el estrés”. En: Gestión Práctica de Riesgos Laborales. N°33. Recuperado el 25 de Noviembre de 2009, de <http://pdfs.wke.es/8/5/5/6/pd0000018556.pdf>(2008) La formación es parte del salario emocional Madrid.

Bedodo, V. y Giglio, C. (2006). Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica. Memoria para optar al título de Psicólogo, Universidad de Chile, Santiago, Chile.

Muñoz, C. (2007). El valor del salario emocional: Flexibilidad, formación y prestigio. Extraído el 25 de Marzo de 2009 de <http://ecoaula.economista.es/primerempleo/noticias/317678/11/07/-El-valor-del-salario-emocional-Flexibilidad-formacion-yprestigio.htm>

Saíz, E. (2001). El Salario Emocional. Deusto en directo, (15), 56-59

Pozo M., C.A., Morillejo, E., Hernández P., S. y Martos M., M.J. (2005). Determinantes de la satisfacción laboral en trabajadores de la administración pública: el valor de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. *Ansiedad y Estrés*, 11(2-3), 247-264.

Velásquez Z., R. (2001) La satisfacción con las condiciones de trabajo, una propuesta para su medición. GestioPolis.Com., 10. Disponible en línea: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/25/segghso.htm#mas-autor> (Revisado en octubre de 2007).

Moré L., G., Carmenate V., G. y Junco C., A.M. (2005). La satisfacción laboral y el empleo de herramientas de dirección en el perfeccionamiento empresarial. Estudio de casos en el MITRANS. *Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente*, 25(2), 55.

Carrión, Maroto Juan. (2008). Marketing del talento: ¿cromañones o neandertales? Mesa redonda: “Aplicaciones del marketig a la gestión y fidelización del talento”. Libro de ponencias, Hoy es Marketing Nuevos Mercados, Nuevos Clientes, Nuevas Soluciones”, 137 (4), 148 (2), Ed. ESIC: España