

Motivación de colaboradores a través del uso del salario emocional para aumento de la productividad laboral de una entidad bancaria de Santander-Colombia.

Yakelim Duran Ardila.

Administradora de empresas, Universidad Cooperativa de Colombia. Candidata a magister en administración de empresas, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Santander, Colombia. Correo electrónico: yduran851@unab.edu.co

Sonia Gómez Blanco.

Ingeniera de Mercados, Universidad Autónoma de Bucaramanga. Candidata a magister en administración de empresas, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Santander, Colombia. Correo electrónico: sgomez639@unab.edu.co

Resumen

En el presente estudio se determinó la relación que existe entre la productividad laboral y el grado de satisfacción de los beneficios no salariales que ofrece una entidad bancaria de la zona oriente de Colombia. El enfoque del estudio fue mixto y la metodología que se utilizó fue de diseño de triangulación concurrente. Se aplicó una encuesta a 13 oficinas y 34 colaboradores comerciales y el instrumento de recolección de información aplicado fue una encuesta, conformada por 14 preguntas formuladas con escala Likert. Como resultados se obtuvo que el grado de beneficios no salariales de mayor satisfacción son los de alargar el puente y medio día libre en el cumpleaños con un 94.12% y el día libre con un 88.24%, dentro de los beneficios no salariales con poca satisfacción están la cena romántica con un 38.24%, la llamada musical con un 29.41%. El 97.06% consideran que el trabajo en equipo es muy influyente en la

productividad, del mismo modo el 91.18% manifiestan que el ambiente laboral es también muy influyente junto con la comunicación entre directivos y compañeros con un 85.29%, esto permite validar que el clima laboral es un factor primordial para mantener motivados a los colaboradores y por ende aumentar su productividad laboral. Finalmente, este estudio sirvió como fuente de información para que la entidad bancaria potencialice e implemente los beneficios no salariales conforme al nivel de satisfacción para los colaboradores, los cuales deben estar alineados a las estrategias y a los objetivos estratégicos de la organización. Las actividades que permitirán mejorar la productividad son: alinear los beneficios no laborales con la estrategia, estrategias de comunicación asertiva, beneficios no salariales sujetos al cumplimiento integral de todos los productos foco, incluir nuevos beneficios no salariales propuestos en la encuesta, desarrollar y fortalecer los factores de clima laboral que influyen en la productividad laboral e implementación cuadro de reconocimiento.

Palabras clave: Salario emocional, productividad laboral, teoría motivacional, satisfacción laboral, talento humano.

A lo largo del siglo XX, se ha venido transformando de manera significativa el valor del capital humano, hoy en día se habla de motivación, sin embargo son muchas las organizaciones que aún no se han percatado de la importancia que tiene la satisfacción laboral en las personas en relación con la productividad, las organizaciones hoy en día deben buscar como poder afrontar grandes retos frente a las opciones de nuevas oportunidades laborales y profesionales que tienen sus trabajadores, donde el salario emocional juega un papel estratégico, pues la retribución no monetaria, contribuye de manera positiva a los niveles de alta productividad y crecimiento organizacional. El trabajador busca la combinación de beneficios personales a través del salario y

satisfactores del salario emocional para mejorar la productividad y lograr las metas estratégicas de las entidades.

En contraposición al planteamiento anterior, la entidad bancaria no ha logrado que sus actuales dinámicas de salario emocional le permitan alcanzar los resultados en relación con la productividad porque aunque se ha logrado que algunos colaboradores hayan cumplido su productividad motivados por los beneficios no salariales ofrecidos por la zona oriente, no se ha podido alcanzar que el 100% de los comerciales mejoren su productividad como espera la compañía, por esta razón lo que se pretendió con esta investigación fue determinar el nivel de satisfacción de los beneficios no salariales en los colaboradores comerciales, para conocer directamente de ellos la importancia de los existentes en relación con la productividad laboral y en su defecto atender las posibles sugerencias de beneficios no salariales que les ayuden a mejorar el nivel de productividad y de acuerdo a los resultados fortalecer los más importantes e implementar los sugeridos por ellos.

Además, existen satisfactores motivacionales con el mismo peso o más importantes que la retribución económica que conlleva a una mayor implicación del colaborador en el desarrollo de sus labores y por ende en su relación con su productividad laboral. Por lo que se hace necesario buscar las estrategias apropiadas que permitan mantener la motivación de sus colaboradores con el objetivo de alcanzar mayor compromiso y entrega en las metas propuestas por la entidad bancaria y por consiguiente cumplir con la productividad establecida para la zona oriente. La entidad tendría como oportunidad para que sean sus comerciales los que determinen y elijan los satisfactores que los motiva para que su productividad mejore y a su vez se mantenga o crezca, pues mientras que un salario puede ser mejorado por la competencia, el factor emocional es lo que realmente lo diferencia y el que consigue que los colaboradores sean leales a la misma.

Por lo tanto, con lo impredecible del mercado laboral, se debe precisar que a través del salario emocional se puede obtener una mayor productividad a través del compromiso de los trabajadores, la autonomía y responsabilidad, fortaleciendo el sentido de pertenencia corporativa y la permanencia en la empresa. Inclusive el salario emocional produce beneficios emocionales y físicos, impactando la productividad y generando valor a la empresa con valores como el liderazgo, la confianza, fidelización del trabajador, la sana competitividad y el trabajo en equipo para alcanzar los resultados a través de estímulos no pecuniarios, logrando así altos niveles de productividad en organizaciones del sector Bancario y mitigando las opciones de nuevas oportunidades laborales y profesionales que tienen en el sector económico.

Dadas las condiciones que anteceden, para (Pullupaxi Núñez, 2014) “la retribución económica y el reconocimiento son dos factores distintos de remunerar al colaborador, pues en la primera se paga por realizar su trabajo y en la segunda implica un premio emocional por un trabajo bien realizado”

Para dar continuidad al tema de salario emocional y productividad laboral se describe el concepto de salario emocional, es así que a partir de diferentes conceptualizaciones de autores reconocidos que se mencionan a continuación, (Asociación española para la calidad, 2015), (Chapman, 2007), (Fundación factor humano, 2006), (Garay L, 1998), (Chiavenato, 2002), (Universidad de Champagnat, 2002), (Lucia Casademunt, Morales Gutiérrez, & Ariza Montes, 2014), (Valdés Herrera, 2005), (Benítez Sánchez, 2009, págs. 69-96), (Departamento Nacional de Planeación, 2008) se puede identificar a través de sus teorías la motivación del ser humano y con base en esto su comportamiento, el cual permite identificar su grado de compromiso y sentido de pertenencia empresarial.

Adicionalmente, el salario emocional se describe como la remuneración que recibe el trabajador diferente a lo económico por realizar una labor específica, es lo que le genera satisfacción, felicidad, agradecimiento, compromiso, sentido de pertenencia, responsabilidad y lealtad para una entidad, existen cuatro categorías básicas para establecer el salario emocional: Retribución estándar, retribución por beneficios sociales, retribución de conciliación y retribución Emocional, activando de forma positiva su comportamiento, un mejor clima laboral y el logro, por lo tanto se hace necesario diseñar una retribución no económica, para que los colaboradores desarrollen sus tareas con motivación a modo de remuneración no monetaria para las personas tengan un desarrollo personal, familiar y laboral. Al mismo tiempo, la productividad laboral es importante para implementar de forma asertiva los beneficios no salariales identificando de forma apropiada los satisfactores no salariales

A continuación, se describen una serie de teorías sobre el salario emocional y la productividad laboral:

En primer lugar, la teoría X y teoría Y de McGregor (1960), está basada en el antiguo precepto premio o castigo y hace referencia a aquellas personas que les gusta trabajar, pues encuentran en su labor a desempeñar una gran satisfacción y esto hace que aumenten su esfuerzo por obtener mejores resultados según como lo indica su autor en la obra “El lado humano de las organizaciones”, hace una descripción que agrupa concepciones y prácticas en relación a los recursos humanos. Las características de la teoría son: Las personas solo trabajarán siempre y cuando sepan que tendrán una retribución por esta actividad. Los colaboradores tienen la habilidad del autocontrol, por tal razón se debe poner en el máximo de sus capacidades para llegar a un control efectivo mediante presiones. Los seres humanos huyen de la responsabilidad, no son ambiciosos y prefieren ser dirigidos. Son resistentes al cambio, buscando la seguridad.

Las Compañías deben ser estructuradas y planificadas de manera que las emociones se alinien a lo esperado por el colaborador. (Ixtapan Martínez, 2013)

En segundo lugar, la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow: Expone en su teoría un escalafón de necesidades humanas que se van satisfaciendo en forma ascendente, debido a que en el momento que una necesidad ha quedado en gran parte satisfecha baja el nivel de motivación, por lo tanto esta teoría permite validar el escalafón de necesidades en las que se encuentra un individuo para enfocarse en la satisfacción de ese nivel o el nivel superior, muestra los 5 niveles que son: Necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales de amor y pertenencia, necesidades de estima y necesidades de auto-realización. (Quintero Angarita, sf)

En tercer lugar, la teoría de los dos factores de Herzberg, es también conocida como teoría de los dos factores, que orientan el comportamiento de las personas: “Uno (1), la satisfacción: Es el principal resultado de los factores de Motivación (Logros, reconocimiento, independencia laboral, responsabilidad y promoción); Dos (2) la Insatisfacción Es todo aquello en donde el colaborador no siente que su trabajo está siendo lo suficientemente importante para la organización y por ende sus resultados tienden al bajo rendimiento laboral lo cual se verá reflejado en su insatisfacción en cuanto a sueldo, beneficios empresariales, política de la compañía entre otros” (Institución Universitaria Gran Colombiano, sf).

En cuarto lugar, la teoría de McClellan (1961), indica que existen tres necesidades principales para que un individuo mantenga su motivación, las cuales son: Logro, poder y afiliación.

En quinto lugar, la teoría ERG (Existencia, Relaciones y Crecimiento) el modelo propuesto contiene una hipótesis progresiva en la que dice que para que una necesidad aparezca como factor de motivación de la conducta, antes es necesario que la necesidad inmediata inferior sea razonablemente satisfecha, a esta jerarquía de necesidades se le denomina teoría ERG, esta teoría considera tres grupos básicos de necesidades: existencia, relaciones sociales y crecimiento. (Quintero Angarita, sf)

A continuación, se presentan comparaciones de las teorías de motivación: Teoría de Maslow (Jerarquía de las necesidades), teoría de Aldelfer (ERG) y teoría de Herberzg (Motivación-Higiene):

Tabla 2 *Comparaciones de las teorías de Motivación*

Teoría de Maslow (Jerarquía de las necesidades)	Teoría de Aldelfer (ERG)	Teoría de Herberzg Teoría de los dos Factores (Motivación-Higiene)	Teoría de McClellan Los tres factores
Necesidades Fisiológicas	Necesidades Existencia		
Necesidades Seguridad		Necesidades de Higiene	
Necesidades de Afilación	Necesidades de Relación		Necesidades de Afilación
Necesidades de Reconocimiento		Necesidades Motivación	Necesidades de Poder
Necesidades de Autorrealización	Necesidades de Crecimiento		Necesidades de Logro

En sexto lugar, las teorías de procesos se enfoca en validar el proceso del pensamiento del ser humano, para identificar qué es lo que realmente lo motiva y lo lleva a realizar sus

actividades de manera óptima en la consecución de los objetivos organizacionales, para esto se tienen las siguientes teorías:

Teoría de las expectativas, certifica que la fuerza de la expectativa es importante en la tendencia del actuar del individuo en relación con los resultados, pues depende de lo atractivo que se vea el trabajo a desarrollar. Teoría de la Equidad, esta teoría se manifiesta y se enfoca en que los individuos tienden a comparar los resultados y aportes propios con los resultados y aportes de otras personas o grupos de referencia (Web Blog teorías motivacionales, sf). Teoría de la Modificación de la Conducta, el individuo busca de una manera observable tener un comportamiento que lo defina y de esta manera controlar y guiar su conducta hacia la búsqueda del fin determinado, para lo cual definirá las estrategias a seguir, valida la relación entre estímulo vs el nivel de aceptación y verifica que tanta influencia están teniendo los estímulos brindados a los colaboradores a fin de reforzar los existentes o replantear los futuros estímulos. (Web Blog teorías motivacionales, sf)

Desde otra perspectiva, las organizaciones tienen una relevante tarea en cuanto a lograr que sus colaboradores estén altamente motivados y preparados ante el constante cambio del mercado al que se enfrentan día a día, toma aún más fuerza la importancia que tiene el capital humano, para esto existen algunos motivadores generales que satisfacen esas necesidades básicas que posee el ser humano. Como indica (Montoya, Arias L, & Benjumea, 2008) compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores, los sistemas de remuneración han ido evolucionando con el paso de los años pues los trabajadores anteriormente aceptaban que se suplieran sus necesidades y hoy en día esto va más allá de la superación profesional. Las personas actualmente realizan su trabajo con mayor dedicación y entrega, motivados por la compensación diferente a lo económico y esto es conocido como el valor percibido por los

empleados (VPE) o salario emocional el cual juega un papel importante en el fortalecimiento de alternativas retadoras, dinámicas y desafiantes; pero también la compañía puede de manera incorrecta utilizar estos esquemas y encontrar colaboradores desmotivados e inconformes.

Además de las teorías anteriormente mencionadas se presentan casos empíricos de empresas que han implementado como estrategia el uso del salario emocional y como a través de este han logrado aumento en su productividad laboral permitiendo crear equipos orientados hacia el logro de los objetivos tanto empresariales como individuales. (Torres Raymond, 2014)

Primer caso, Hotel sol y playa (Ramírez Velázquez, Guerra Rodríguez, & Ramós Palmer, 2016) (Ramírez, 2015) Muestra como la planta hotelera ha venido disminuyendo de forma significativa la visita de los turista, sabiendo que este hotel cuenta con unas instalaciones de primera clase y con los más altos estándares de calidad, razón por la cual está catalogado como un hotel 4 estrellas. Los empresarios brindaron algunos beneficios no salariales, como promociones dentro de las instalaciones hoteleras para los empleados, contar con sus opiniones para la toma de decisiones y así mismo empoderamiento en la actividad tan importante que desarrollaban dentro del hotel. A partir de este momento fue evidente el cambio y el aumento en la productividad y satisfacción de los clientes.

Segundo caso, Iberdrola, empresa española, líder mundial del sector eólico en el año 2008), se dio inicio a la aplicación de un plan de reorganización laboral el cual se hizo con 9000 empleados, en donde se implementaron las siguientes estrategias: Jornada intensiva de 14.50 horas a 7.50, con 45 minutos de flexibilidad en las horas de entrada y salida. En donde 6 años después la dirección de recursos humano demuestra cuales fueron las ventajas de esta implementación, se aumentó sustancialmente la productividad, el cual se traduce en ahorro de

medio millón de horas de trabajo anuales, se redujo en un 20% el ausentismo laboral, y descenso de siniestralidad laboral. (El país, 2014)

Tercer caso, sociedad Aeroportuaria de la costa S.A (Sacsá) en Cartagena, explica que el principal pilar son las personas, para esto Gestión Humana indicó que crearon un portafolio de beneficios donde jóvenes y adultos pudieran escoger. Estos beneficios, a su vez, recogen las distintas variables del concepto de salario emocional. Para los más adultos, la prioridad es su familia y para los jóvenes crecer y estudiar. (Revista semana, 2010)

Cuarto caso, Bancolombia, la implementación que realizaron consistió en disminuir la jornada laboral de pasar de 48 a 43 horas semanales, así mismo se establecieron horarios escalonados y jornadas continuas, con el fin de que las madres puedan salir más temprano y estar más tiempo con sus hijos, o que quienes estudian ajusten sus horarios a sus clases. Así mismo 200 colaboradoras a quienes no las cobijaba la ley en sus 15 días de licencia de maternidad, fueron beneficiadas con la decisión voluntaria de la organización de hacer retroactiva la aplicación para ellas. Se codificó la comunicación entre las diferentes áreas basado en el respeto para crear un ambiente de satisfacción y tranquilidad, para esto se realizó una interacción con 5.722 colaboradores de diferentes ciudades, cuyo objetivo era que se conocieran un poco más en diferentes ambientes. (Bancolombia, 2011)

Quinto caso, banco BBVA, estableció un sistema de retribución flexible, la posibilidad de acceder a servicios de seguro médico, ticket de guardería, tarjeta restaurante y un bono anual sobre las acciones de la entidad financiera. Del mismo modo, ofrece productos complementarios al sistema de compensación personal, como vivienda, auto, amortización de préstamos con un 15% de descuento y amplias coberturas. (El economista, 2007)

Sexto caso, la multinacional “Colombina”, tienen los siguientes programas; identificaron que para el colaborador existen 2 pilares importantes como es el de (salud, recreación y deporte; calidad de vida personal, familiar, formación y capacitación). De igual forma crearon un “Programa de Reconocimiento”, buscando que los colaboradores se sientan comprometidos y motivados incentivando la práctica de sus cinco valores corporativos (trabajo en equipo, compromiso, orientación al cliente, respeto y creatividad e innovación) Con este programa lograron el reconocimiento de más de 2.800 personas y se formaron 1.837 colaboradores en la práctica de estos valores” (Colombina, 2013, págs. 55-54)

Séptimo caso, Ecopetrol, dio beneficios significativos a sus empleados (no monetarios), entre esos se destacan: Eventos deportivos y culturales, distintas celebraciones como el día de la madre y del padre, día de los niños, vacaciones recreativas, programas de promoción y prevención en salud a través de charlas, celebración del día de la familia. Como estrategia para facilitar el contacto de los colaboradores y jubilados, la compañía genero una relación directa entre las entidades bancarias, de aportes y créditos con el fin de que con esta alianza se puedan beneficiar de descuentos. (Ecopetrol, 2006)

Octavo caso, la empresa Hospiplan Cía. Ltda, (Pullupaxi Núñez, 2014), la compañía tomó 4 factores relacionados al salario emocional; retribución estándar, retribución con beneficios sociales, retribución de conciliación, y retribución emocional, pudiendo identificar que la retribución estándar (capacitaciones, agasajos, festejos, prestamos, reconocimientos y apoyo en relación a calamidad doméstica y accidentes fortuitos) fue la de mayor aceptación, por lo que la compañía la implemento logrando así aumento en la productividad de sus colaboradores.

Noveno caso, Bavaria, en el informe de sostenibilidad (2014), describió que creó un programa llamado: Programa de Bienestar laboral; Acercamiento, Reconocimiento y Participación, el cual tiene como objetivo “fortalecer el compromiso y orgullo de los miembros del equipo y sus familias a través de acciones que se realizan en el conjunto de unidades de la compañía como plantas, centros de distribución, áreas ventas y oficinas administrativas” Dentro de las actividades que se realizaron y tuvieron mayor relevancia fueron: Programas recreativos, programas deportivos y programas laborales. Así mismo los colaboradores y sus familias cuentan con sedes sociales en las diferentes ciudades como: Santa Martha, Barranquilla, Tibasosa y Cali. Además, la unidad de Bienestar laboral lidera el proceso de adjudicación y entrega de préstamos para vivienda y vehículo. Vicepresidente de asuntos corporativos, (Bavaria, 2014) & (Bavaria, 2015)

Decimo caso, panatlantic Logistics S. A. (Páez Salazar, 2014) determino la influencia tiene la aplicación del salario emocional para reducir la rotación del personal en la compañía, identificando como posibles causas: insatisfacción, bajos sueldos, poca integración de los colaboradores para con la compañía, falta de identificación del empleado con los objetivos de la organización, falta de movilidad interna programa de accensos y traslados. De acuerdo a los resultados obtenidos se puede concluir que la implementación del salario emocional logro una disminución significativa en la rotación del personal.

Finalmente, el caso Nutresa, promueve no solo para que sus colaboradores puedan afrontar desafíos nacionales, sino que además puedan atender a estos a nivel internacional. Es por esto que está impulsando en sus colaboradores un segundo idioma, el cual consta de realizar cursos virtuales y presenciales en horas laborales, lo cual permitirá que el colaborador pueda disfrutar de su tiempo de descanso con su familia, siendo así que para el año 2012, se brindó

capacitación a 15.480. Otro de los beneficios que ofrece a sus colaboradores es la concientización e importancia que tiene su salud, es por esto que creó una alianza con la fundación colombiana del corazón. Otra de las medidas optadas por la compañía es la del Teletrabajo. (Nutresa, 2012)

A continuación, se describen satisfactores, cómo funcionan y cómo se logra alcanzar cada satisfactor: Primero, pole positions, consiste en saber la posición que ocupó el colaborador por el cumplimiento de su productividad mensual, cuyo reconocimiento es premiado con un diploma al primer lugar. Segundo, productividad récord, consiste en el reconocimiento que se da a los colaboradores en cada uno de los productos foco, es decir se premia al de mayor cumplimiento por producto y este se valida con la entrega de un diploma por parte de la zona. Tercero, llamada musical, consiste en una llamada que realiza la gerente zonal al iniciar el día con una melodía alusiva a los productos para motivar a los equipos para el reto del día en cada producto foco. Cuarto, alargar el puente, consiste en que la zona coloca un reto de productividad en cada producto foco en una semana elegida de lunes a jueves y premia a los colaboradores que cumplan el reto con el viernes libre. Quinto, cena romántica, consiste en un bono para dos personas, que entrega la gerente zonal, al colaborador que cumpla el reto de productividad establecido en ese mes, el premio es para que el colaborador lo pueda disfrutar con la persona que desee. Sexto, premios ganados en equipo, consiste en un premio que envía la gerencia zonal a la oficina que logro el mayor porcentaje de cumplimiento de productividad durante el mes. Este premio es enviado a la oficina ganadora para que este sea disfrutado con todo el equipo que la conforma. Séptimo, día libre, consiste en un día libre que otorga la gerente zonal al colaborador que cumpla con el mayor porcentaje de productividad mensual de forma conjunta con dos productos foco como primas de seguros y tarjetas de crédito, día que podrá disfrutar el mes

siguiente el día que elija el colaborador. Octavo, boletas de cine, consiste en la entrega como premio de pase de cortesía para dos personas al colaborador que tenga mayor cumplimiento de forma secuencial en el semestre en el producto foco que la gerencia zonal lance como reto en el mes. Noveno, medio día libre de cumpleaños. Décimo, bonos para Spa, consiste en un bono de cortesía, que otorga la gerencia zonal al colaborador que mayor cumplimiento tenga en el producto foco que establezca como reto en el mes, este bono será entregado y podrá ser disfrutado el día que elija el colaborador además que ese día puede salir dos horas antes de su labor diaria para disfrutar el premio. Décimo primero, diploma de reconocimiento, consiste en un diploma que otorga la gerencia zonal de forma anual a los colaboradores que se sobresalieron en su cumplimiento de productividad durante los 12 meses del año, diploma que es entregado directamente por la gerente zonal quien hace un reconocimiento a la labor del colaborador de forma pública.

Método

El enfoque del estudio fue mixto y la metodología que se utilizó fue de diseño de triangulación concurrente, que consiste en “confirmar resultados y efectuar validación cruzada entre datos cualitativos y cuantitativos de manera simultánea se recolectan y analizan los datos subjetivos y objetivos sobre el problema de investigación” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010). Se aplicó la encuesta con el tipo de pregunta de la escala de Likert a las 13 oficinas de la Zona Oriente y a los 41 colaboradores del área comercial, contando con una participación de 34 comerciales. El instrumento de recolección de información se aplicó fue una encuesta, conformada por 14 preguntas que se referían al nivel de importancia, nivel de influencia, nivel de relevancia, acuerdo o desacuerdo con los beneficios no salariales

ofrecidos por la entidad bancaria, preguntas diseñadas en una escala de 1 a 5, donde el colaborador pudo responder específicamente con base a su criterio el grado de conformidad e inconformidad de estos beneficios. Las variables tenidas en cuenta para el desarrollo de esta investigación son: Socio demográficas (genero, edad, estado civil, nivel académico, número de hijos y antigüedad laboral) y satisfactores como: día libre, cena romántica, boletas de cine, premios ganados en equipo, bonos para spa, medio día libre de cumpleaños, diploma de reconocimiento, pole positions, productividad récords, alargar el puente y llamada musical. Los indicadores parciales de productividad utilizados en esta investigación se estimaron a partir de los resultados de los productos foco: desembolsos de consumo, desembolso hipotecario + leasing, primas de seguros y activación de tarjetas de crédito, periodo de productividad comprendido de diciembre 2015 a mayo de 2016, a fin de que fueran comparables en el tiempo de estudio y entre las oficinas evaluadas.

Resultados

El análisis de las variables sociodemográficas se realizó mediante técnicas de estadística descriptiva. El 91.2% de los encuestados eran mujeres y 8.8% hombres, el perfil comercial exige que en su mayoría de los colaboradores sean mujeres, el rango de edad promedio de los comerciales era entre los 35 y 45, lo cual indica que dentro de la estrategia comercial aplicada para el área se contratan personas jóvenes y profesionales que estén a la vanguardia de la exigencia y dinamismo del mercado, además personas que cuenten con habilidades de persuasión, fluidez verbal y poder de convencimiento, el cual permite que el cliente se sienta motivado y seguro de manejar sus productos financieros con la entidad. El 52.9% de los

comerciales son casados y el 29.4% son solteros; lo cual indica que para ellos además de su estabilidad económica y profesional también es importante su núcleo familiar.

Al realizar la valoración con estadística descriptiva, la media de satisfacción de los beneficios no salariales fue: alargar el puente y el medio día de cumpleaños recibidos por los colaboradores por parte de la entidad bancaria se ubicó en el 4.94, indicando estar muy satisfechos con estos beneficios, con una tendencia a variar por encima o por debajo del 0.23; en la misma medida el día libre se ubica en el 4.88, indicando estar muy satisfechos con este beneficio no salarial con una desviación del 0.32, concluyendo de esta manera que un espacio libre entre semana para realizar la actividad que desee motiva al colaborador. En general los beneficios no salariales tienden a ubicarse en valores medios, sin embargo, la cena romántica y la llamada musical se ubican en 3.68 y 3.74 respectivamente, es decir entre algo satisfecho y poco satisfecho, con una desviación estándar del 0.94 y 0.89, estimando que estos beneficios no son tan atractivos para los colaboradores.

Tabla 1. Grado de satisfacción Vs Beneficios no salariales

ESTADISTICOS DESCRIPTIVOS DE SATISFACTORES					
satisfactores	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Día Libre	34	4	5	4,88	0,327
Cena	34	1	5	3,68	0,945
cine	34	3	5	4,06	0,776
premios equipos	34	3	5	4,62	0,551
Bono spa	34	1	5	3,85	0,857
medio cumple	34	4	5	4,94	0,239

Las estrategias que utiliza la entidad bancaria son: Día libre, cena romántica, boletas para cine, premios ganados en equipo, bonos para spa, medio día libre de cumpleaños, diploma de reconocimiento, pole positions, productividad récords, alargar el puente y llamada musical a sus colaboradores con el propósito de alcanzar la productividad en sus productos foco (desembolsos consumo, desembolsos hipotecario+leasing, primas de seguros y tarjetas de crédito activas. Para los productos desembolsos consumo y desembolsos hipotecario + leasing la entidad ofrece como satisfactor no salarial el doble puntaje, es decir duplica los puntos del ranking si cumple su productividad de forma anticipada en la segunda semana del mes; para el cumplimiento de primas de seguros y tarjetas de crédito activas, la entidad bancaria ofrece un día libre hábil en la semana si cumple al 100% de forma conjunta con la meta establecida para estos productos. Los productos foco son para la entidad bancaria los que representan mayor rentabilidad en sus ingresos, por lo que su estrategia se enfoca en mantener beneficios no salariales en todos sus productos para el cumplimiento de las metas asignadas para la zona oriente desde la gerencia nacional de red.

Al analizar el grado de satisfacción de los beneficios no salariales, se pudo determinar que los de mayor satisfacción son los de alargar el puente y medio día libre de cumpleaños con un 94.12% y el día libre con un 88.24%, demostrándose así que para ellos lo más importante es la calidad de tiempo libre que tengan para poder compartir con sus familias y/o realizar sus diligencias personales. De igual forma dentro de los beneficios no salariales con poca satisfacción están la cena romántica con un 38.24% como la llamada musical con un 29.41% respectivamente, esto permite a la entidad validar los satisfactores que no logran motivar a los colaboradores, con el fin de reevaluar la estrategia del salario emocional en relación con la productividad laboral.

Tabla 2. Grado de satisfacción de los beneficios no salariales

Factores	Muy satisfecho		Algo satisfecho		Poco satisfecho		Insatisfecho		Totalmente insatisfecho	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Día Libre	30	88,24	4	11,76	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Cena Romántica	7	20,59	12	35,29	13	38,24	1	2,94	1	2,94
Boletas a Cine	11	32,35	14	41,18	9	26,47	0	0,00	0	0,00
Premios ganados en equipo	22	64,71	11	32,35	1	2,94	0	0,00	0	0,00
bonos para spa	7	20,59	17	50,00	9	26,47	0	0,00	1	2,94
medio día libre de cumpleaños	32	94,12	2	5,88	0	0,00	0	0,00	0	0,00
diploma de reconocimiento	20	58,82	7	20,59	7	20,59	0	0,00	0	0,00
pole position	11	32,35	14	41,18	9	26,47	0	0,00	0	0,00
Productividad récords	14	41,18	12	35,29	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Alargar puentes	32	94,12	2	5,88	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Llamada musical	6	17,65	16	47,06	10	29,41	1	2,94	1	2,94

Los resultados de productividad durante el periodo de diciembre de 2015 a mayo de 2016 en la entidad Bancaria, no se cumplieron de forma consecutiva en sus productos foco; desembolsos en consumo obtuvo un 113% de cumplimiento en el mes de diciembre de 2015 y en los meses de enero a mayo de 2016 alcanzó un promedio del 56% de cumplimiento respecto a la meta establecida, esto hace que se afectó de forma considerable el presupuesto de productividad de la gerencia nacional de red. Para el producto desembolsos hipotecario + leasing, se pudo observar que durante el periodo de marzo a mayo de 2016 tuvo un cumplimiento permanente del 102%, 112% y 111% en su productividad, sin embargo, para el periodo diciembre a febrero su promedio de cumplimiento fue de tan solo el 81%.

De igual forma es importante mencionar que pese a que no se cumplió durante el semestre de forma consecutiva, este producto realizó un aporte de cumplimiento a la gerencia nacional de Red del 75.3%. El producto prima de seguros tuvo un cumplimiento 94,4%. Para el producto tarjetas de crédito se muestra un panorama preocupante pues si se verifica el cumplimiento por oficinas global de tan solo el 70,6%. Para el producto de consumo en el mes de diciembre de 2015 se lanzó una campaña de compra de cartera a una tasa menor a la del promedio del mercado, esta acogida por parte de los clientes permitió que los desembolsos de consumo alcanzaran en este mes el 113% de cumplimiento. Además, es importante mencionar que de forma conjunta con la campaña de compra de cartera, se aplicó para la motivación del cumplimiento en desembolsos de consumo como beneficio no salarial el doble puntaje para la consecución del ranking. Caso contrario ocurrió a partir del mes de enero hasta mayo de 2016, donde por el alza de las tasas por parte del Banco de la república, hicieron que la entidad no pudiera continuar con su campaña de compra de cartera como en el mes de diciembre. Aun manteniéndose el doble puntaje como satisfactor no salarial no fue posible el cumplimiento de las metas establecidas para los desembolsos de consumo en el periodo anteriormente descrito. En los desembolsos de hipotecario + leasing se observa una mejor dinámica con respecto a los desembolsos de consumo durante este periodo, por el beneficio FRECH que otorga el gobierno. Es importante resaltar su cumplimiento consecutivo en segundo trimestre marzo, abril y mayo de 2016 con un 102%, un 112% y un 111% respectivamente. Además del beneficio Frech el satisfactor no salarial del doble puntaje otorgado al comercial por su cumplimiento anticipado (Segunda semana del mes) de desembolsos de hipotecario+ Leasing permitió a los colaboradores mejorar su cumplimiento en el ranking comercial. El producto prima de seguros, no logró cumplimiento al 100% durante este semestre, obteniendo un promedio del 84% de desempeño

por parte de los colaboradores. Finalmente en cuanto a las activaciones de tarjetas de crédito, se puede deducir que la entidad no ha logrado un punto de equilibrio en su cumplimiento, la entidad bancaria ofrece un día libre a los colaboradores, que cumplan al 100% la meta mensual de activación de tarjetas de crédito de forma conjunta con el cumplimiento al 100% de prima de seguros, buscando canalizar los factores de motivación para que el colaborador se sienta satisfecho con lo que hace, estimulando de esta forma a que trabaje hacia el logro del cumplimiento de su productividad.

Por lo anterior, se determinó que existe una gran oportunidad de crecimiento en productividad para la zona oriente en sus productos foco, especialmente en tarjetas de crédito activas y primas de seguros, toda vez que de acuerdo a los resultados obtenidos, vemos que la zona no ha logrado su cumplimiento de forma consecutiva, por esto es importante poder conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores en relación con los beneficios no salariales ofrecidos y así replantear la estrategia de estímulo en relación con la productividad.

Para identificar los factores que influyen en la productividad laboral se realizó el modelo de regresión lineal. El modelo de segunda etapa nos indica que la variable Tamaño es significativa y positiva ($p=0.000$) lo que nos indica que las oficinas con mayor tamaño son las que presentan mayores niveles de productividad porque al tener mayor número de colaboradores esto hace que la productividad establecida para esta oficina tenga una mayor proporción en ventas para la zona oriente. Entre los productos foco los cuales tienen beneficios no salariales el producto desembolso de hipotecario + leasing ($p=0.024$) registro una mayor productividad en relación al producto tarjetas de crédito activas. La productividad del producto desembolso de hipotecario + leasing ($p=0.024$) en el segundo trimestre marzo, abril y mayo de 2016 fue del 102%, 112% y 111% respectivamente.

Por lo anterior se puede identificar que el trabajo en equipo es muy influyente con un 97.06%), toda vez que permite en los colaboradores integrarse con los demás para trabajar en pro de un objetivo conjunto, en beneficio no solo para la compañía a sino para el equipo, logrando así un equipo de trabajo motivado y competente en un ambiente de cooperación y confianza, que les permita mejorar su rendimiento y su productividad.

Seguidamente, el ambiente laboral es también un factor muy influyente con un 91.18% para el cumplimiento de las actividades, debido a que ayuda a fortalecer la comunicación en los miembros del equipo constituyéndose en un medio que les permite intercambiar ideas y valores que les genera una ventaja competitiva, les ayuda a mejorar su rendimiento laboral conforme a sus expectativas, esto hará que su nivel de cumplimiento aumente significativamente garantizando el logro de las metas establecidas.

De igual manera, tenemos el crecimiento profesional como un factor muy influyente en la productividad laboral con un 79.41%, pues los colaboradores se sienten motivados al poder desarrollar sus competencias profesionales, factor que permite además de incrementar su productividad fortalecer sus capacidades y habilidades en relación con el cumplimiento de las metas establecidas por la compañía

Tabla 18. Factores que influyen en la productividad laboral

Factores	Muy influyente		Bastante influyente		Medianamente influyente		Poco influyente		Nada influyente	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Ambiente laboral	31	91,18	3	8,82	0	0	0	0,00	0	0,00
Herramientas de trabajo	24	70,59	1	29,41	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Relación con sus Compañeros	25	73,53	8	23,53	1	2,94	0	0,00	0	0,00

Comunicación entre Directivos y Compañeros	29	85,29	4	11,76	1	2,94	0	0,00	0	0,00
Reconocimiento o cuadro de Honor	11	32,35	1 7	50,00	6	17,65	0	0,00	0	0,00
Crecimiento Profesional	27	79,41	4	11,76	3	8,82	0	0,00	0	0,00
Capacitación por parte de la empresa	17	50,00	1 5	44,12	2	5,88	0	0,00	0	0,00
Eventos de integración	9	26,47	1 7	50,00	8	23,53	0	0,00	0	0,00
Trabajo en Equipo	33	97,06	1	2,94	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Pausas de esparcimiento	13	38,24	7	20,59	13	38,24	1	2,94	0	0,00
Instalaciones físicas	12	35,29	1 2	35,29	10	29,41	0	0,00	0	0,00
Actividades Deportivas	5	14,71	8	23,53	14	41,18	7	20,59	0	0,00

De los 34 encuestados se puede indicar que el 97.06% consideran que el trabajo en equipo es muy influyente en la productividad a la hora de trabajar, del mismo modo el 91.18% manifiestan que el ambiente laboral es también muy influyente junto con la comunicación entre directivos y compañeros con un 85.29%, esto permite validar que el clima laboral es un factor primordial para mantener motivados a los colaboradores y por ende aumentar su productividad laboral.

Conclusiones

El salario emocional tiene un aporte significativo en las personas respecto a su motivación y por ende al aumento en su productividad laboral, toda vez que esta motivación la asocian a un ambiente agradable de trabajo el cual permite una alineación con los objetivos de la

entidad y a su vez con los objetivos individuales de cada persona. De esta manera las compañías alcanzan un mayor nivel de productividad laboral en cada uno de sus colaboradores, pues el salario emocional genera mayor compromiso y responsabilidad para con la organización y una permanencia dentro de la misma.

La entidad bancaria, muestra interés porque sus colaboradores se sientan muy satisfechos con la realización de su actividad comercial, por lo tanto les ofrece beneficios no salariales como: el día libre, cena romántica, boletas de cine, premios ganados en equipo, bonos para spa, medio día libre de cumpleaños, diploma de reconocimiento, pole positions, productividad records, alargar el puente, llamada musical, a fin de brindarle motivación y buen clima laboral, para incentivar el cumplimiento de su productividad laboral, con el propósito de que esta motivación le permita a la entidad bancaria cumplir con las metas establecidas por parte de la gerencia nacional de red.

De los beneficios ofrecidos por la entidad bancaria tan solo se destacan el día libre, medio día de cumpleaños y alargar el puente, toda vez que el 94.12% de los colaboradores encuestados se encuentran muy satisfechos con los beneficios que les brinda bienestar y espacio para compartir en familia. Mas sin embargo, la estrategia de estímulo de beneficios no salariales ofrecidos a los colaboradores por parte de la entidad bancaria para incentivar el cumplimiento de su productividad laboral, no está siendo recompensada en costo beneficio para el cumplimiento de las metas asignadas a la zona Oriente.

En consecuencia, los resultados de este estudio aunque permitieron establecer que los colaboradores se encuentran muy satisfechos con los beneficios no salariales que les brinda bienestar y motivación (día libre, medio día de cumpleaños y alargar el puente), la entidad bancaria, durante el periodo de Diciembre de 2015 a mayo de 2016, no ha logrado alcanzar su

productividad en sus productos foco (desembolso consumo, desembolso hipotecario + leasing, primas de seguros y tarjetas de créditos activas).

En conclusión, el producto desembolso hipotecario + leasing es el que mayor productividad presentó durante los meses de marzo a mayo de 2016 con un cumplimiento de 102%, 112% y 111% respectivamente, observándose una mejor dinámica con respecto a los desembolsos de consumo, que tan solo en el mes de diciembre de 2015 presentó un cumplimiento del 113%, mostrando un bajo cumplimiento promedio del 56% en el periodo de Enero a mayo de 2016, así mismo primas de seguros y tarjeta de crédito activas durante este periodo tan solo presentaron un cumplimiento del 89% y 70.6% respectivamente; resultados que afectan considerablemente el cumplimiento de productividad de la zona Oriente y por ende el cumplimiento de la gerencia nacional de red.

En relación a la baja productividad de la entidad bancaria de la zona oriente de Colombia, es importante mencionar que tan solo 3 de las 13 oficinas, tienen un promedio de cumplimiento de los productos foco durante el periodo de Diciembre de 2015 a mayo de 2016 por encima del 100%, entre las cuales se destacan la oficina N.1 con un cumplimiento de productividad del 118% oficina con 1 comercial, oficina N.2 con un cumplimiento de productividad del 124% oficina con 3 comerciales y Oficina N.9 un cumplimiento de productividad del 141% oficina con 2 comerciales.

El analizar los resultados le permite a la entidad financiera replantear su estrategia de beneficios no salariales en relación con la productividad laboral, además de alinear sus beneficios con el cumplimiento de la productividad por comercial, específicamente con las oficinas de muy bajo cumplimiento. Es importante que los beneficios no salariales estén condicionados al cumplimiento de todos los productos foco, con el fin de integrar la

satisfacción de los beneficios no salariales con la estrategia del cumplimiento de las metas establecidas por la entidad.

Existe gran oportunidad de crecimiento en productividad para la zona oriente en sus productos foco, especialmente en tarjetas de crédito activas y primas de seguros, toda vez que el beneficio no salarial que la entidad ofrece para el cumplimiento de estos dos productos es el día libre, el cual mostro un alto nivel de satisfacción para los colaboradores,

Finalmente, se pudo validar que existen factores que influyen de manera significativa en la productividad laboral, de los 34 encuestados se puede indicar que es muy influyente el trabajo en equipo con un 97.06%, el ambiente laboral con un 91.16 % y la comunicación entre directivos y compañeros con un 85.29% respectivamente, lo cual indica que es muy importante para su cumplimiento mantener un buen clima laboral.

Recomendaciones

A continuación, se presentan las recomendaciones que surgieron del estudio, que servirá como fuente de información para que la entidad bancaria potencialice e implemente los beneficios no salariales conforme al nivel de satisfacción para los colaboradores, los cuales deben estar alineados a las estrategias de la zona oriente y por ende a los objetivos estratégicos de la organización. Las estrategias que permitan mejorar la productividad son:

Primero, alinear los beneficios no laborales con la estrategia: al tener identificados los beneficios no salariales que generan mayor satisfacción en los colaboradores, estos beneficios deben ser alineados con los objetivos estratégicos de la entidad, teniendo en cuenta que el 94.12% de los colaboradores encuestados se encuentran muy satisfechos con los beneficios no

salariales, como alargar el puente y el medio día libre de cumpleaños y el día libre con el 88.24% se propone a la entidad que estos beneficios sean otorgados sujeto al cumplimiento, inicialmente de la oficina y de manera proporcional al cumplimiento de la zona oriente, con el fin de validar el costo beneficio de los satisfactores no salariales vs el cumplimiento de las metas establecidas y de esta manera mejorar el nivel de desempeño de los colaboradores y así mismo aportar al trabajo en equipo en el cumplimiento de las metas.

Segundo, estrategias de comunicación asertiva: sensibilizar de forma adecuada a los colaboradores que los beneficios no salariales ofrecidos por la entidad bancaria, hacen parte fundamental del bienestar de cada uno de los integrantes de la organización y que en la misma medida van alineados en la consecución del cumplimiento de las metas establecidas por parte de la entidad, es decir que el cumplimiento de la productividad es fundamental para que estos beneficios se mantengan en el tiempo, contribuyendo así a la rentabilidad del negocio en el largo plazo.

Tercero, beneficios no salariales sujetos al cumplimiento integral de todos los productos foco: teniendo en cuenta que dentro de los beneficios no salariales de mayor satisfacción para los colaboradores están: el día libre, medio día de cumpleaños y alargar el puente; el disfrute de estos beneficios deben estar condicionados al cumplimiento global del 100% de todos los productos foco (desembolsos consumo, desembolsos hipotecario + leasing, primas de seguros y activación de tarjetas de crédito) y no al cumplimiento de forma individual como está realizando actualmente, con el fin de asegurar significativamente el cumplimiento de la productividad de la zona oriente.

Cuarto, incluir nuevos beneficios no salariales propuestos en la encuesta: de acuerdo al nivel de satisfacción manifestado por los colaboradores con los nuevos beneficios no salariales

propuestos en la encuesta realizada, los de mayor satisfacción fueron; programas de coaching, reuniones de motivación, celebración de fechas especiales y bono para almuerzo, beneficios que sería importante que la entidad los tuviera en cuenta al momento de validar los que actualmente tienen poca satisfacción para ellos e incluir los planteados anteriormente.

Quinto, desarrollar y fortalecer los factores de clima laboral que influyen en la productividad laboral: teniendo en cuenta que los colaboradores indicaron en la encuesta que dentro de los factores de clima laboral muy influyentes están: el trabajo en equipo, ambiente laboral y comunicación entre directivos y compañeros, se propone realizar actividades lúdicas y de integración donde los colaboradores, tengan el espacio para expresar sus ideas y aportes en el fortalecimiento del buen clima laboral, esto contribuye a la motivación, crecimiento personal y profesional de los colaboradores y a su vez aumentar el nivel de su productividad laboral.

Finalmente, implementación cuadro de reconocimiento “El Salón de la fama”: se propone crear un espacio de reconocimiento en donde se publicará la foto de aquel colaborador que logre el cumplimiento integral al 100% de los productos foco de forma trimestral, en este espacio estarán publicadas sus buenas prácticas, las cuales serán difundidas con el propósito de fortalecer las habilidades comerciales y así poder incrementar la productividad de los demás colaboradores. Se hará llegar una carta de reconocimiento trimestral, la cual se adjuntará a su hoja de vida, así mismo los colaboradores que alcancen el cumplimiento mínimo de tres trimestres en el año se hará acreedor de un diploma de excelencia por el desempeño de su productividad de forma integral.

Bibliografía

- Asociación española para la calidad. (2015). *Salario emocional*. Obtenido de AEC: <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/salario-emocional>
- Bancolombia. (2011). *Informe de sostenibilidad*. Bogotá DC.
- Bavaria. (2014). *Informe de desarrollo sostenible Bavaria S.A.* Obtenido de Bavaria: <http://www.bavaria.co/docs/default-source/default-document-library/informe-de-desarrollo-sostenible-2014.pdf?sfvrsn=0>
- Bavaria. (2015). *Empleados públicos*. Obtenido de Bavaria: <https://www.bbva.com.co/meta/empleados-publicos.jsp>
- Benítez Sánchez, A. (2009). *El pago del salario*. Investigación económica.
- Chapman, A. (2007). *Maslow's Hierarchy of Needs*. Obtenido de Businessballs: <http://www.businessballs.com/maslow.htm>
- Chiavenato, L. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGrawHill.
- Colombina. (2013). *Informe de sostenibilidad*. Obtenido de Colombina: <http://static.globalreporting.org/report-pdfs/2014/117e2dc51b40ceb01ee39447948b0a47.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación. (2008). *Documento Compes 3527*. Bogotá DC: Ministerio de comercio, industria y turismo.
- Ecopetrol. (2006). *Ecopetrol*. Obtenido de Informe de responsabilidad social, talento humano: http://www.ecopetrol.com.co/especiales/Informe_Responsabilidad_Social/talento-humano.htm
- El economista. (2007). *BBVA lanza plan de beneficios con retribución flexible para fidelizar empleados*. Obtenido de Mercados: <http://www.economista.es/mercados-cotizaciones/noticias/135959/01/07/BBVA-lanza-plan-beneficios-con-retribucion-flexible-para-fidelizar-empleados.html>
- El país. (2014). *Salario emocional*. Obtenido de Periódico el país: http://elpais.com/elpais/2014/12/29/opinion/1419880565_782413.html
- Fundación factor humano. (2006). *El salario emocional*. Obtenido de Unidad de conocimiento factor humano: http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=8299%3Ael-salario-emocional&catid=25%3Aunidades-deconocimiento&Itemid=43&lang=es

- Garay L, J. (1998). *Colombia: estructura industrial e internacionalización*. Obtenido de www.dspace.uce.edu.ec:8080/bitstream/25000/3628/1/T-UCE-0007-104.pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Institución Universitaria Gran Colombiano. (sf). *Teoría de los dos factores de Herzberg*. Obtenido de sigma.pligran.edu.co: <http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/HERZBERG2.html>
- Ixtepan Martínez. (2013). *Teoría de Skinner, Maslow y McGregor en equipos de alto rendimiento*. Obtenido de Gestipolis.com: www.gestipolis.com/teoria-de-skinner-maslow-y-mc-gregor-en-equipos-de-alto-rendimiento/
- Lucia Casademunt, A. M., Morales Gutiérrez, A. C., & Ariza Montes, J. A. (2014). *La implicación emocional en el puesto de trabajo: Un estudio empírico*. España: Universidad de Córdoba.
- Montoya, L. A., Arias L, M. P., & Benjumea, C. C. (2008). *Compensación y beneficios salariales*. Scientia et Technica.
- Nutresa. (2012). *Informe anual de sostenibilidad*. Obtenido de Grupo Nutresa: http://www.gruponutresa.com/es/webfm_send/275
- Nutresa. (2013). *Informe de Sostenibilidad*. Obtenido de Grupo Nutresa: http://www.gruponutresa.com/es/webfm_send/275
- Páez Salazar, J. (2014). *Disminución de los Índices de Rotación de Personal en la empresa Panatlantic Logistics S.A mediante la aplicación de un Plan de Salario Emocional*. Quito: Universidad Central de Ecuador.
- Pullupaxi Núñez, P. S. (2014). *Salario emocional como factor motivacional y su influencia en el desempeño de los empleados*. Quito: Universidad Central de Ecuador. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/3628>
- Quintero Angarita, J. (sf). *Teoría de las necesidades de Maslow*. Obtenido de Unad: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/403002/LECTURAS/UNIDAD_3/6_Teoria_de_las_necesidades_de_Maslow.pdf
- Ramírez Velázquez, E., Guerra Rodríguez, L., & Ramos Palmer, C. (2016). *Trabajo emocional y satisfacción con el empleo en hoteles de sol y playa*. Camagüey, Cuba: Retos de la dirección. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552016000100009

Revista semana. (2010). *Salario a la medida*. Obtenido de Revista semana:
<http://www.semana.com/economia/articulo/salario-medida/123412-3>

Salario emocional como factor motivacional y su influencia en el desempeño de los empleados de. (s.f.). Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3628/1/T-UCE-0007-104.pdf>

Torres Raymond, A. (2014). *La clave es la productividad*. Obtenido de Fundación factor humano: http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&

Universidad de Champagnat. (2002). *Clima laboral*. Licenciatura en RR.HH. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/clima-laboral/>

Valdés Herrera, C. (2005). *Motivación, conceptos y teorías principales*. Gestipolis. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/motivacion-conceptos-y-teorias-principales/>

Web Blog teorías motivacionales. (sf). *Teorías modernas de la motivación*. Obtenido de Teorías de la motivación: <https://teoriasmotivacionales.wordpress.com/teorias-modernas-de-motivacion/teoria-de-equidad/>