



**Universidad Autónoma de Querétaro**  
Facultad de Contaduría y Administración

Nombre de la Tesis

El Salario Emocional y su impacto en la Productividad en una empresa aeronáutica.

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en

Administración con Especialidad en Alta Dirección

Presenta

Ramiro Lora Castillo

Santiago de Querétaro, Qro., Febrero 2019.



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración Área Terminal Alta Dirección

EL SALARIO EMOCIONAL Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA  
AERONAUTICA

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestro en Administración Área Terminal Alta Dirección

Presenta:

Ramiro Lora Castillo

Dirigido por:

Dra. Ma. Luisa Leal García

SINODALES

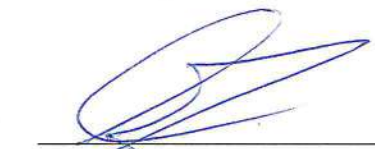
Dra. Ma. Luisa Leal García  
Presidente

M. en A. María Elena Díaz Calzada  
Secretario

M. en I. Francisco Sánchez Rayas  
Vocal

Dr. Crisogono de Santiago Guerrero  
Suplente

Dr. Arturo Castañeda Olalde  
Suplente

  
M. en I. Martín Vivanco Vargas  
Director de la Facultad de Contaduría  
Y Administración

  
Firma

  
Firma

  
Firma

  
Firma

  
Firma

  
Firma

Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña  
Directora de Investigación y Posgrado

Centro Universitario  
Querétaro, Qro.  
Febrero 2019  
**México**

## RESUMEN

El presente estudio muestra el grado de asociación entre el Salario Emocional y la Productividad en una empresa aeronáutica en Querétaro, que para efectos de salvaguardar la confidencialidad solicitada por la dirección quien autorizó la realización del trabajo, se ha denominado Empresa Aeronáutica. Para llevar a cabo la investigación se eligió un método no experimental, de campo, descriptivo, transversal y correlacional. Por conveniencia se optó por una muestra no probabilística que quedó conformada por 26 empleados directos a los cuales se les aplicó una encuesta con escala tipo Likert ordinal. Los datos se capturaron en hojas de Excel y se analizaron con las funciones estadísticas del programa (2013. versión). Se realizó un análisis descriptivo de frecuencias con tablas de contingencia para observar la relación existente entre las dos variables. Los resultados mostraron una relación lineal entre las variables de Salario Emocional y la Productividad.

**(Palabras clave:** Salario Emocional, Productividad, Motivación)

## SUMMARY

This study shows the degree of association between the Emotional Wage and the Productivity into an Aeronautical Company in Queretaro, with the purpose of safeguarding the confidentially requested by the management who authorized the realization of the work, it has been called Aeronautical Company. To carry out the investigation a non-experimental, field, descriptive, transversal and correctional method was chosen. For convenience we opted for a non-probabilistic sample that was made up of 26 direct employees to whom they were applied a survey with Likert type ordinal scale. Data were captured in Excel spreadsheets and analyzed with program statistics functions (2013 version). A descriptive analysis of frequencies with contingency tables was performed to observe the relationship between the two variables. The results showed a linear relationship between the variables of Emotional Wage and Productivity.

(Key words: Emotional Wage, Productivity, Motivation)

## **DEDICATORIAS**

En primer lugar a Dios por permitirme dar un paso más en mi carrera profesional.

A mi esposa y a mi hijo que además de ser lo más importante en mi vida me permitieron quitarles tiempo para estar con ellos y poder realizar esta maestría, a mis padres y a mis hermanos por su constante apoyo.

## **AGRADECIMIENTOS**

A todos los maestros que colaboraron durante el curso de mi maestría y que sin ellos este proyecto no habría sido posible, en especial a mi Directora de Tesis la Dra. Ma. Luis Leal García por su valioso apoyo y paciencia durante mi proyecto final. Finalmente agradezco la Universidad Autónoma de Querétaro quien me permitió alcanzar un éxito más en mi vida.

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de figuras	vii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1. Descripción	4
2.2. Salario Emocional	4
2.3. Productividad	7
2.4. Características de la empresa	9
2.5. Investigaciones relacionadas	11
3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	21
3.1. Justificación	21
3.2. Planteamiento del problema	21
3.3. Objetivos	21
3.3.1. Objetivo general	21
3.3.2. Objetivos específicos	21
3.4. Definición del universo	22

3.5. Tamaño y tipo de la muestra	22
3.6. Definición de variables	22
3.7. Hipótesis	23
4. METODOLOGÍA	24
4.1. Diseño del estudio	24
4.2. Tipo de estudio	24
4.3. Instrumento	26
4.4. Procedimiento	26
4.5. Procesamiento de la información	27
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	28
5.1. Datos generales	28
5.2. Variable de salario emocional	33
5.3. Variable de productividad	38
5.4. Análisis de correlación de variables	44
5.5. Comprobación de hipótesis	44
PROPUESTAS Y CONCLUSIONES	45
REFERENCIA	46
APÉNDICE	48



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>	<b>Página</b>
1 Organigrama de la Empresa Aeronáutica	9
2 Factores Determinantes del salario emocional para la productividad	19
3 Sexo	28
4 Edad	28
5 Estado Civil	29
6 Área	29
7 Escolaridad	30
8 Dependientes económicos	30
9 Turno de trabajo	31
10 Horas trabajadas a la semana	31
11 Nivel económico	32
12 Antigüedad en la empresa	32
13 Se reconoce personalmente el buen desempeño en el área de trabajo	33
14 Existen oportunidades de crecimiento dentro del área de trabajo	33
15 El ambiente de trabajo es agradable	34
16 Son interesantes las actividades que se realizan dentro del área de trabajo	34
17 Es interesante trabajar en la industria aeronáutica	35
18 El seguro de gastos médicos mayores es un beneficio para ti y tu familia	35
19 Las becas escolares son un beneficio para tus hijos	36
20 El apoyo (económico y días libres) que se brinda por fallecimiento de	

familiares y por nacimiento de hijos es el adecuado	36
21 El horario de trabajo es flexible	37
22 Llegas con facilidad a tu trabajo	37
23 Las personas cuentan con la experiencia suficiente para desempeñar sus actividades conforme a los objetivos planteados	38
24 Los recursos (equipo y herramientas) que posees son suficientes para realizar tu trabajo o actividades diarias	38
25 El salario que recibo es acorde a las actividades que realizo	39
26 Recibes apoyo de tu jefe para cumplir las metas de productividad	39
27 Existe colaboración y trabajo en equipo para el logro de los objetivos	40
28 Se le brinda capacitación al personal para desempeñar mejor sus actividades	40
29 Las actividades que desempeñas son acordes a tus intereses	41
30 Las metas que establece la empresa son alcanzables	42
31 El sector geográfico en el que desarrollas tus actividades laborales, beneficia tu desempeño	42
32 Los trabajadores de la empresa son eficientes en su trabajo	43
33 Análisis de correlación entre las variables	44

## 1. INTRODUCCIÓN

Sin importar la industria en la que te desarrolles profesionalmente y sin distinción del puesto que ocupes, todos recibimos dos salarios.

El primero es el salario económico, que ya sea en pesos, dólares o libras esterlinas, viene listo para ser transformado en bienes y servicios, es fácil de identificar y a todos se les puede administrar de una manera equitativa en relación a las funciones y responsabilidades del puesto.

El segundo es el Salario Emocional, este es mucho más complejo pues debe venir listo para ser consumido, en el formato de motivación, comunicación y tiempo que nuestro colaborador requiere.

Si bien el Salario Económico atrae, es el Salario Emocional el que retiene y permite la consolidación del talento en nuestra empresa.

Se puede decir que el salario económico es el principal eje de movimiento de los de los empleados dentro de las empresas, este salario puede llevarnos a cambiar de posición dentro de las mismas o incluso dejarlas por otras donde la remuneración económica sea más, pero, ¿Una buena remuneración económica hace más productivos a los empleados dentro de las organizaciones?

Hoy en día las nuevas generaciones le dan más valor a la conciliación de la vida familiar y laboral que a la retribución económica. Es por este motivo, que el salario emocional es una de las claves fundamentales para fidelizar al talento y hacer más productivos a los equipos de trabajo. Pero, ¿Cuál es la razón?

La productividad ya no es algo que se base únicamente en la cantidad de horas que un empleado pase dentro de la empresa, sino en la motivación que el trabajador tenga al momento de llevar a cabo sus actividades laborales. Es indudable que una de las principales motivaciones es el dinero. Sin embargo, hoy en día son muchos los que prefieren un sueldo menos abultado a cambio de menos horas de trabajo y más tiempo para sí mismos. Es decir, prefieren una mayor calidad de vida la laborar que un mayor salario.

Todos esos pequeños extras que hacen que la mayoría trabaje más a gusto y de forma más productiva. Estamos ante una relación empresa - empleado que busca ganar - ganar. El objetivo está en evitar a los empleados que sólo están en su puesto de trabajo por la oferta económica y que, tarde o temprano, se irán a otra empresa porque les ofrece una oferta mejor.

No obstante pocas empresas han hecho del salario emocional una prioridad, quizás porque han fallado en comprender la oportunidad significativa que existe en considerarla e investigarla. Los empleados con una mayor calidad de vida laboral 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, incrementando los niveles de productividad dentro de la organización.

En función de lo anterior, se consideró pertinente realizar una investigación con el objetivo de identificar el impacto del Salario Emocional y la Productividad a nivel de personal directo dentro de una empresa aeronáutica.

Tomando como variable independiente el Salario Emocional y como variable dependiente la Productividad, la hipótesis que se planteó fue la siguiente: El salario emocional tiene un impacto en la productividad.

En la primera parte del trabajo se llevó a cabo la revisión bibliográfica para conocer sobre investigaciones anteriores relacionadas con el tema y para recopilar información sobre los elementos de Salario Emocional y Productividad. La Segunda parte También se solicitó a la empresa aeronáutica, información sobre la misma y su autorización para aplicar el instrumento de investigación a los trabajadores determinados, con el compromiso expreso de dar un manejo confidencial de los datos obtenidos y mantener el anonimato.

Partiendo de un diseño no experimental, se decidió llevar a cabo una investigación de campo, descriptiva, transversal y correlacional. De acuerdo a los recursos, características y tiempo dedicado a la presente, se optó por una muestra no probabilística por conveniencia. La muestra quedó conformada por 26 empleados a los cuales se les aplicó una encuesta de 20 preguntas con escala tipo Likert ordinal.

Con ayuda del programa Microsoft Excel (versión 2013), se realizó un análisis descriptivo de frecuencias con tablas de contingencia para observar la relación existente entre las dos variables. Los resultados mostraron una correlación alta entre las variables, por lo que se concluye que el Salario Emocional tiene un impacto en la Productividad.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Descripción

A continuación se expondrán los conceptos de salario emocional y productividad, asimismo se dará información general de la empresa donde se realizó el estudio y algunas investigaciones anteriores relacionadas con el tema.

### 2.2. Salario Emocional

Durante los primeros años 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 y por tanto mayor producción. Si bien el dinero es importante y valioso por los bienes y servicios que permite adquirir, y por ser además un símbolo de estatus, tiene valor en la medida que permite satisfacer las necesidades. No obstante, su valor directo 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).

El salario emocional se define como aquella compensación no económica ni material. En otras palabras, las mejoras de las condiciones laborales, de los horarios y las prestaciones sociales. Estos aspectos ayudan al desarrollo en habilidades y capacidades, y, también, potencian el reconocimiento de las aportaciones de cada trabajador, dando sentido a las conductas y construyendo valores compartidos (Giménez, 2010).

Vergara (2007), en el contexto del salario emocional y la solicitud del trabajador para cubrir sus necesidades, reflexiona sobre la estructura del salario, económico y emocional, que solicitarán los trabajadores que lo deseen. Afirma que, delante de la libertad de elección, entre las medidas que da la empresa como respuesta a sus necesidades, tenderá a realizar solicitudes para cubrir necesidades personales o que mejoren su equilibrio entre la vida profesional y personal. En otras palabras, los trabajadores demandan una compensación emocional para su mejor conciliación laboral.

Según la Asociación Española para la Calidad, El Salario Emocional es un concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo, fomentando la conciliación laboral.

El sueldo ya no es lo más importante, y lo que se denomina como salario emocional

viene a ser un factor clave en la satisfacción del empleado. Mientras que un sueldo puede ser mejorado por la competencia, el factor emocional es lo que realmente lo diferencia y el que consigue que los empleados sean leales a la misma. Uno de los grandes desafíos de las empresas es conseguir despertar el compromiso de su gente y ver qué es lo que motiva realmente a cada uno (Abad, 2008).

Gay (2006) 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.

Para Paredes (2006) se refiere a los intangibles que la empresa puede proporcionar como una forma de complementar el salario económico, de forma de incrementar la satisfacción de los colaboradores, a la vez que hace la empresa más atractiva en el mercado laboral. Es un término complejo, singular y específico, acorde a la organización que lo utiliza. Es poco generalizable, pero a la vez, sumamente eficaz si se singulariza y flexibiliza acorde a cada persona, pues cada una posee motivos singulares y se sentirá satisfecha con cosas y/o situaciones diferentes.

¿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.

### **2.3. Definición de Productividad**

La definición más sencilla de productividad es: la relación de producción a insumos. Un aumento de la relación, si está debidamente ajustado a variaciones de los precios, indica una mayor eficiencia de producción. Es por lo tanto un sensor en el circuito de retroinformación para control de la producción. Una relación más baja que la deseada es una advertencia para que se inicie la acción correctiva (Riggs J., 2001)

Quizás la definición más ampliamente aceptada de productividad sea la conceptualización del proceso físico, usada por muchos economistas; productividad es la relación entre los productos y uno más de los recursos usados en el proceso de producción. Concebida de manera más amplia, la productividad es un concepto de sistemas; puede

aplicarse a diversas entidades, que varían desde un individuo o una máquina hasta una compañía, industria, o una economía a nivel nacional. La productividad de un proceso físico, regularmente expresada como una proporción, refleja cuan eficientemente se usan los recursos para generar resultados. Con frecuencia se calculan índices parciales de productividad que muestran la relación entre el resultado y un solo recurso (Kopelman R., 1988).

La productividad es una medición básica del desempeño de las economías, industrias, empresas y procesos. La productividad es el valor de los productos (bienes o servicios), dividido entre los valores de los recursos (salario, costo de equipo y similares) que se han usado como insumos (Krajewski, Ritman y Malhortra, 2008, p.13).

La transformación de los recursos da como resultado los bienes y servicios, mientras más eficiente sea la transformación, más productiva será la organización y mayor será el valor agregado a los productos. La productividad, es la razón entre los productos obtenidos (bienes y servicios) y los insumos utilizados (mano de obra, capital, etc.). La misión de los directivos es dirigir los esfuerzos para mejorar la razón entre salida e insumo y por ende mejorar la productividad, que significa mejorar la eficiencia en el uso de los recursos (Heizer y Render, 2004. p13).

Es la razón aritmética de producto a insumo, dentro de un período determinado, con la debida consideración de calidad (Koontz y Weilrich (2009, p. 13).

La productividad es el cociente que se obtiene de dividir el monto de lo producido entre algunos de los factores de la producción. Así es posible hablar de la productividad del capital, de la inversión o de las materias primas en función de que el monto de lo producido

se considera en relación con el capital, la inversión o las materias primas, etc. (Sumanth D., 2001).

### 2.4. Características de la Empresa

La empresa aeronáutica, ubicada en Querétaro, se dedica a la ingeniería y fabricación de componentes aeronáuticos como sellos, carcasas, tubos y otros componentes mecanizados para motores TRENT, GTF, PW, HTF7000 y BR700. También se dedica al mantenimiento y reparación de motores aeronáuticos (JT8).

El presente estudio fue realizado solo al área de reparación de motores aeronáuticos (JT8). Cuya estructura orgánica es la siguiente:

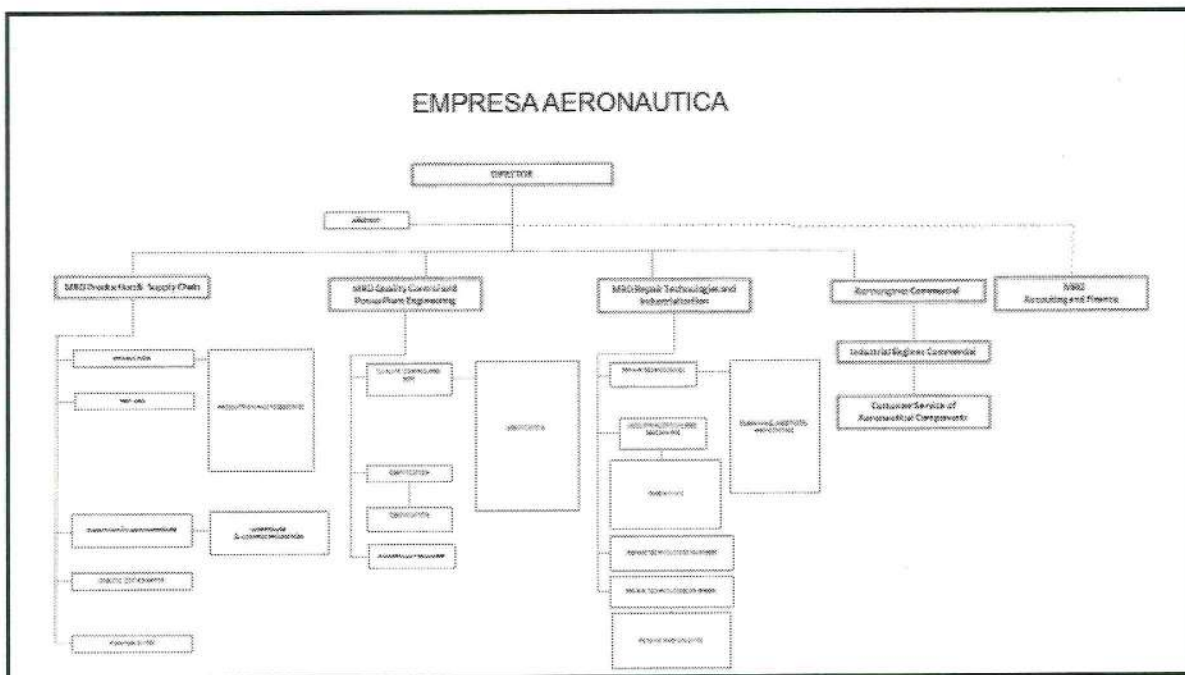


Figura 1. Organigrama empresa aeronáutica. Fuente Elaboración propia 2018 retomada de los archivos internos de la empresa (2016, s.p.)

- **Visión**

Empresa global, líder en el mercado de motores aeronáuticos e industriales por su tecnología y respeto ambiental durante todo el ciclo de vida del producto. Comprometidos con la excelencia en la gestión, desarrollamos una fuerte asociación con nuestros clientes, aportando valor a la compañía y a todos sus grupos de interés.

- **Valores**

1. *Liderazgo*, lideramos con el ejemplo, compartiendo un mismo rumbo y superando los retos en equipo.
2. *Satisfacción del Cliente*, somos proactivos para superar las expectativas de nuestros clientes. Garantizamos la seguridad y calidad de nuestros productos y servicios.
3. *Orientación a Resultados*, nos marcamos metas ambiciosas y nos comprometemos con su logro.
4. *Innovación*, creamos valor buscando permanentemente la mejora y explorando soluciones ambiciosas.
5. *Compromiso*, contribuimos con entusiasmo, implicación y orgullo dando lo mejor de nosotros mismos.
6. *Ética y Responsabilidad Social*, Nos comprometemos con integridad, honestidad y responsabilidad con las personas, la sociedad y nuestros grupos de interés.

## 2.5. Investigaciones relacionadas

Dentro de los trabajos importantes resalta la investigación realizada por Suarez (2016) en la Universidad Militar de Nueva Granada en Colombia, titulada: “El salario emocional y el mejoramiento de la productividad”, tesis que tiene como objetivo primordial el determinar los aspectos relacionados con la motivación de los colaboradores y su relación con el salario emocional, relación que servirá para que las empresas tengan colaboradores estables y productivos; creándose así la necesidad para la empresa de desarrollar y ejecutar planes de mejora para permitir que la empresa sea competitiva dentro de su mercado. La conclusión de la investigación es que la relación entre el salario emocional y la productividad debería aparecer del proceso de reingeniería siendo las mejoras: optimizar el rendimiento laboral y por consiguiente la productividad, eficiencia en cada proyecto, elevar la calidad, eliminar el trabajo que aburra y sea repetitivo y una mayor concentración de los trabajadores al realizar su labor. Es sumamente importante que se genere información a través de evaluaciones longitudinales de satisfacción buscando aumentar la productividad motivando con el salario emocional a los colaboradores, bajo permanente monitoreo a los indicadores escritos en el plan de acción, validando y retroalimentando las actividades propuestas.

Por su parte Rocco (2009) en Chile, en su investigación titulada *Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica*. Esta investigación concluye que cuando surge la imperiosa necesidad de obtener un trabajo, surge la interrogante de cuan útil llega a ser el concepto de salario emocional. Si no se cuenta con herramientas para poder pedirlo, tales como talento o capacidades que sean altamente demandadas, el mismo pasará a ser un ideal pasajero que pueda sostenerse sólo para trabajadores con su satisfacción monetaria

satisfecha, sólo para los que esperen a ser reconocidos. Por lo tanto, cuando mantener un trabajo es más trascendente que sentir satisfacción o realización personal, todo lo investigado sobre salario emocional y sobre satisfacción laboral simplemente será considerado en un segundo plano. Tal como se concluyó, es un prerequisite fundamental, el hecho de que los trabajadores hayan satisfecho sus necesidades básicas, siendo primordial para esto, el tener un adecuado sueldo.

La investigación realizada por Caro (2016) en Colombia, la que tuvo como objetivo general la realización de un acercamiento a la conceptualización de salario emocional, a través de la medición de la efectividad de las políticas que buscan el bienestar laboral en empresas afincadas en Colombia, y que tengan como característica el ser destacadas como los mejores lugares para laborar en ese país. Por ello se revisó la documentación elaborada por dichas empresas, sobre todo las políticas de bienestar laboral y responsabilidad social, en conjunto con las sugerencias que da al respecto Great Place to Work. De ello surge, el establecimiento de un panorama que recomienda implementar políticas de salario emocional en otras empresas o profundizar su aplicación en las empresas en que ya se encuentre implementado.

Suarez (2016) menciona en su investigación que durante el desarrollo económico de un modelo empresarial se avanza hacia el concepto de cliente interno, en materia en la que los beneficios se consideran como factor clave para la productividad porque están asociados a la disminución de la desigualdad y la calidad de vida; estas tendencias permiten visualizar un campo económico para el éxito y la apertura a nuevos mercados con personal idóneo para ello.

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

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

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

Todas las acciones y los esfuerzos realizados para la priorización de la productividad han tenido efectos redistributivos y positivos de cambio de percepción hacia el empleado, han generado espacios de reflexión organizacional para entender ¿por qué un empleado renuncia, cuáles son las razones que lo llevan a conseguir un nuevo empleo, aunque sea en el mismo cargo, por qué buscan estar en otras compañías y no mantenerse en la que se encuentran actualmente?

La evolución de la sociedad y sus valores hace que las empresas busquen que sus empleados más cualificados permanezcan; razón por la cual la motivación ha sido

conceptuada como la fuerza que energiza, dirige y canaliza la conducta humana, la motivación laboral además de inducir a los empleados a realizar una acción, influye en la forma, duración e intensidad de un comportamiento o conducta. Es importante porque de esta forma se conoce la motivación de un empleado para alcanzar una meta, como lo intenta, como se esfuerza y cuanto persistirá hasta alcanzar un objetivo. (Amador, 2005, p. 421).

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

Al reto descrito se suma el hecho que desde hace más de una década, la inversión hacia el empleado ha crecido con lo que ahora en las compañías la gestión del talento humano tiene un papel protagónico, sin embargo un factor asociado a la productividad puede ser la auto-determinación entendida como un enfoque sobre la motivación que busca entender el funcionamiento óptimo de los seres humanos recalando que para lograr experimentar un bienestar psicológico se deben satisfacer tres necesidades fundamentales y universales: competencia, autonomía, y correspondencia.

Se puede afirmar que los entornos laborales conciliadores incrementan el compromiso de los empleados, esto se encuentra claramente sintonizado con la perspectiva de Amador sobre la teoría de la motivación y el desempeño: procesos intrínsecos que refieren los



momentos en que las personas están motivadas a desempeñar cierto tipo de trabajo, es decir por la diversión que este le produce en sí mismo.

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

En este sentido el salario emocional, se constituye en la esfera de lo común donde las actividades humanas están orientadas a expresar la pluralidad y a desencadenar transformaciones, esta mirada se complementa con la definición: toda empresa tiene como objetivo ser eficaz para ser exitosa y ser competitiva, es por eso que otro fundamento importante a revisar, para el desarrollo de este ensayo es la productividad. La revisión de las distintas definiciones, permiten asumir la Productividad como la integración de las variables gente, tecnología y dinero con el fin de generar bienes y servicios, que sean beneficiosos para todos los actores involucrados (empresa, trabajadores, clientes y sociedad), resaltando así la importancia de lo social, para lo cual es necesario que las personas tengan conciencia de la importancia de la productividad para mejorar la calidad de vida y la organización por su parte, valorar el rol insustituible de la gente para lograr incrementos en la productividad. (Organización, 2012, p. 849).

Si bien es cierto que las teorías han avanzado, el eje central siempre se reordenará en

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

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

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

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

En los análisis sobre estas dinámicas es importante considerar aspectos como los

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

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

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

Esta mirada de Gutiérrez es la que se adopta en el marco de lo conceptual, particularmente cuando se considera que existe una autonomía para negociar con los

intereses particulares que llevan a resultados económicos y en esquemas corporativos relacionando a la productividad como una expresión de cuán eficientemente los bienes y servicios están siendo producidos.

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

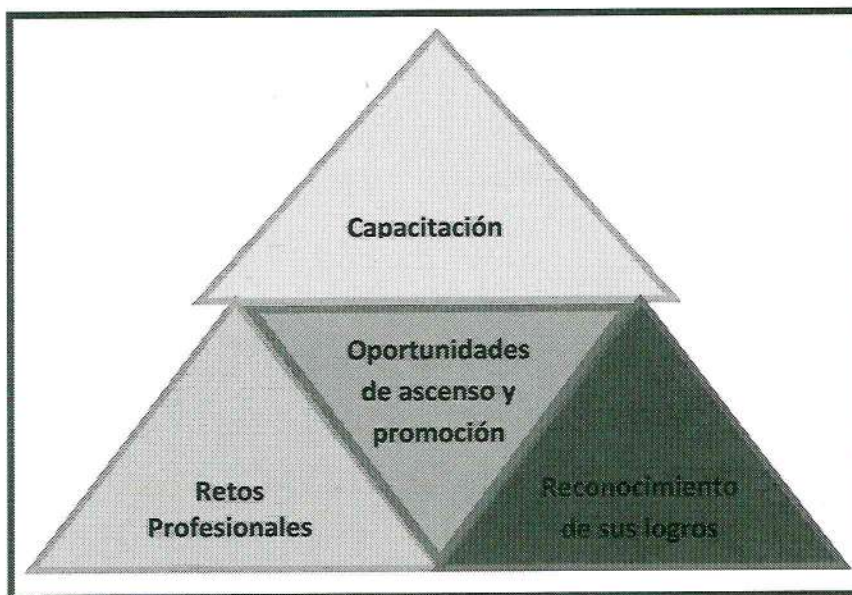
Dimensionar un concepto de productividad laboral permite avanzar hacia la apropiación de una definición de goce y disfrute siempre que se persigan intereses comunes; el equilibrio entre una organización administrativa y la organización humana genera un sistema productivo que avanza a pasos y fuerza desmedida;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

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

En la figura 2, se encuentran cinco (5) factores determinantes del salario emocional que contribuyen a la productividad empresarial, cada uno establece un grado de relación por

actos colectivos basados en la interacción social, para efectos del análisis se entiende que las prácticas laborales claramente reguladas por un sentido emocional pueden constituirse en la base para el mejoramiento de la productividad.

En el primer factor *Capacitación*, el empleado busca aprender y actualizarse, para ello desea que su empresa patrocine este proceso tanto a nivel interno como externo que brinde herramientas de trabajo; el segundo factor “Oportunidades de Ascenso y Promoción”, para el empleado es importante y muy necesario poder alcanzar sus metas - expectativas dentro de la empresa, saber que existe un plan de carrera para el crecimiento personal y profesional.



*Figura 2.* Factores Determinantes del salario emocional para la productividad (Abad, Rocco, 2009, p. 25)

Los primeros factores permiten rediseñar procesos para hacer que la gente trabaje de acuerdo y en la misma dirección por ello es relevante contemplar una tercera variable *Retos*

*Profesionales* que hace referencia al ambiente laboral en el que se le permita al empleado crecer en su cargo, que su trabajo sea dinámico para demostrar sus competencias y habilidades, un ambiente laboral atractivo que permita dinamizar con libertad, con seguridad que sus conocimientos sean tenidos en cuenta.

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

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

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

## 7. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1. Justificación

La empresa aeronáutica en la que se efectuó el estudio desde sus inicios en 1998 ha sido una empresa referente en el medio aeronáutico siempre cuidando de manera importante a sus empleados, distinguiéndose por tener buenos salarios económicos, comparada con empresas del mismo giro en el mercado. Sin embargo, ¿es el salario económico el factor más importante relacionado con la productividad dentro de una organización? Hoy en día existe un gran sector de la población activa que exige algo más que dinero y que no solo basa su productividad en ello sino que busca tener otras prestaciones por parte de su patrón; por esta razón la presente investigación basa su estudio en el Salario Emocional en estudiar todos aquellos intangibles que el trabajador no percibe pero que finalmente podrían ser un factor determinante para ser más productivos dentro de la organización.

### 3.2. Planteamiento del Problema

¿El salario emocional impacta en la Productividad de la organización?

### 3.3. Objetivos

#### 3.3.1. *Objetivo General*

Identificar el impacto del salario emocional en la productividad.

#### 3.3.2. *Objetivos Específicos*

Describir el Salario Emocional

Describir Productividad

### **3.4. Definición del Universo**

El universo fue el personal directo de la empresa aeronáutica, de los cuales 26 trabajadores fueron incluidos para llevar a cabo la presente investigación.

### **3.5. Tamaño y tipo de muestra**

Se trata de una muestra no probabilística con conveniencia de acuerdo a las características, tiempo y recursos destinados a la presente investigación; Está constituida por 26 personas del personal directo de la empresa aeronáutica, elegido intencionalmente.

### **3.6. Definición de Variables**

El tipo de investigación elegido es cuantitativo y sus variables son:

Variable Independiente: El Salario emocional

Variable Dependiente: La productividad

#### **3.6.1. Variable Independiente**

##### *El Salario emocional*

El sueldo ya no es lo más importante, y lo que se denomina como salario emocional viene a ser un factor clave en la satisfacción del empleado. Mientras que un sueldo puede ser mejorado por la competencia, el factor emocional es lo que realmente lo diferencia y el que consigue que los empleados sean leales a la misma. Uno de los grandes desafíos de las empresas es conseguir despertar el compromiso de su gente y ver qué es lo que motiva



realmente a cada uno (Abad, 2008).

### **3.6.2. Variable Dependiente**

#### *Productividad*

Quizás la definición más ampliamente aceptada de productividad sea la conceptualización del proceso físico, usada por muchos economistas; productividad es la relación entre los productos y uno más de los recursos usados en el proceso de producción. Concebida de manera más amplia, la productividad es un concepto de sistemas; puede aplicarse a diversas entidades, que varían desde un individuo o una máquina hasta una compañía, industria, o una economía a nivel nacional. La productividad de un proceso físico, regularmente expresada como una proporción, refleja cuan eficientemente se usan los recursos para generar resultados. Con frecuencia se calculan índices parciales de productividad que muestran la relación entre el resultado y un solo recurso (Kopelman R., 1988).

### **3.7. Hipótesis**

El salario emocional tiene un impacto en la productividad.

## 8. METODOLOGIA

### 4.1. Diseño del Estudio y/o la Investigación

Hernández, Fernández y Batista (2006) plantean que un diseño no experimental es el que se realiza sin manipular las variables independientes de manera intencional para su efecto sobre otras variables, acotan que este tipo de investigación consiste en observar el fenómeno tal y como se dio en el contexto natural para su análisis posterior.

Las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, sobre las mismas no se tiene control y tampoco influencia directos, porque ya sucedieron igual que sus efectos.

### 4.2. Tipo de Estudio

Se trata de un estudio o investigación de tipo descriptivo, de campo, transversal y correlacional.

- *Estudio descriptivo*: Es un tipo de estudio rígido en el cual se describen características y se generalizan varios fenómenos similares, mediante la exploración y descripción de situaciones de la vida real. Supone el conocimiento de las variables pertenecientes al problema, se apoya en una o varias hipótesis de tipo general dirigidas en una dirección específica. Estos estudios sirven para descubrir nuevos significados, determinar la frecuencia de fenómenos y categorizar la información (Universidad del Valparaíso, 2013).

- *Estudio de campo:* Son investigaciones que se realizan en el medio donde se desarrolla el problema. La noción de estudio de campo es una de las nociones más importantes de cualquier tipo de ciencia ya que el momento en el que la teoría es puesta a prueba para establecer si los elementos que la caracterizan son correctos o no. Los estudios de campo varían obviamente de acuerdo al tipo de ciencia al que hagamos referencia ya que no será lo mismo un estudio de campo de una ciencia exacta que el estudio de campo de una ciencia social. Sin embargo, todas las ciencias tienen su propio método para llevar a cabo estos estudios y verificar si lo establecido en la teoría es correcto o no (Definición abc, 2004).
- *Estudio Transversal:* Se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. Por ejemplo, investigar el número de empleados, desempleados y subempleados en una ciudad en cierto momento. O bien, determinar el nivel de escolaridad de los trabajadores de un sindicato en un punto en el tiempo. O tal vez, analizar la relación entre la autoestima y el temor de logro en un grupo de atletas de pista (en determinado momento). O bien, analizar si hay diferencias en contenido de sexo entre tres telenovelas que están exhibiéndose simultáneamente (Técnicas de estudio, 2010).
- *Estudio Correlacional:* La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas. Es decir, para intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos en una

variable, a partir del valor que tienen en la variable o variables relacionadas (Hernández, C.; Baptista, P., 2007).

### **4.3. Instrumento**

El instrumento utilizado para recolectar la información, fue un cuestionario con 30 preguntas, 10 preguntas para los datos generales, 10 preguntas que midieron la variable de salario emocional y 10 preguntas que midieron la variable de productividad, todas estas se validaron por pares y experto, el instrumento se aplicó a 26 colaboradores directos de la Empresa Aeronáutica. El formato de respuesta es de Likert de 5 puntos equivalente a: Siempre =5; Frecuentemente =4; Algunas veces=3, Rara vez =2 y Nunca =1. □

Las valoraciones de las escalas se obtienen mediante la suma total de los valores de los elementos de cada escala.

### **4.4. Procedimiento**

Primeramente se obtuvo la autorización por parte de la empresa aeronáutica para el estudio de campo, existiendo el compromiso expreso de la más estricta confidencialidad tanto en el manejo del nombre como de la información obtenida, una vez aplicado el instrumento de obtención de datos, estos se procesaron para obtener un análisis estadístico y mediante la generación de gráficos se observó el comportamiento de los mismos, para posteriormente establecer una opinión al respecto.

#### **4.5. Procesamiento de la información**

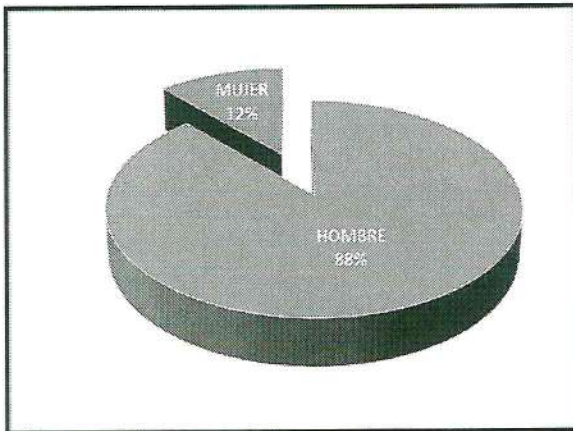
Una vez que se conto con todos los datos, estos se organizaron para tener la posibilidad de efectuar un mejor análisis de la información, utilizando para tal efecto el paquete Excel para Windows, en el cual se vaciaron las respuestas de cada cuestionario aplicado, procediendo a la elaboración de estadística descriptiva (frecuencias o porcentajes) y la generación de figuras. Posteriormente se realizó el análisis de la correlación de Pearson y con ello se pudo comprobar la hipótesis.

## 9. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 5.1. Datos Generales

Respecto de los datos generales y una vez que estos fueron procesados se obtuvo lo siguiente:

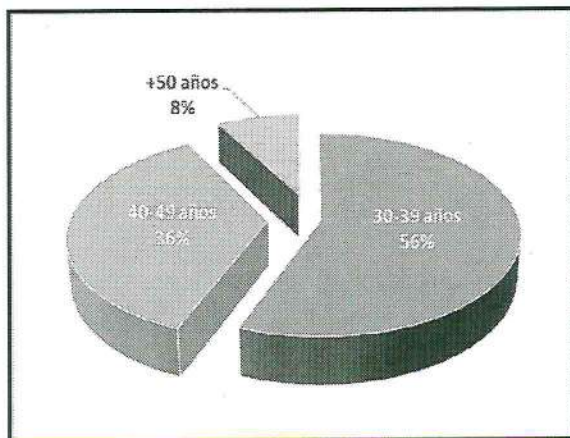
*Figura: 3. Sexo*



Fuente: Elaboración propia (2018).

En esta organización la diferencia de trabajadores encuestados hombres y mujeres es del 76%, es decir el 88% son hombres y el 12% mujeres. (Figura 3).

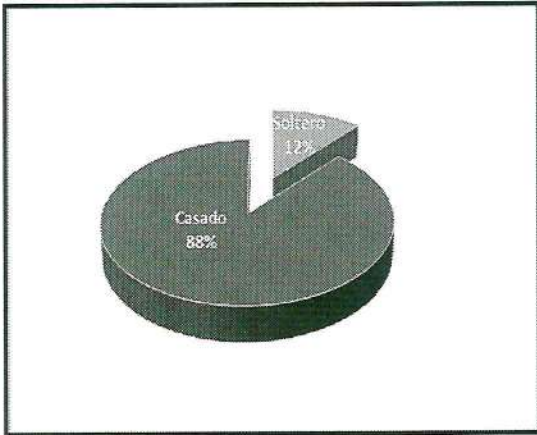
*Figura: 4. Edad*



Fuente: Elaboración propia (2018).

Lo que se desprende de la figura 4 es que el 8% del grupo de estudio son mayores de 50 años, el 36% se ubican en el rango de 40-49 años y el 56% restante se ubica en el rango de 30-39, por lo tanto la gente que labora en esta organización se puede considerar que se encuentran en una etapa de madurez productiva importante.

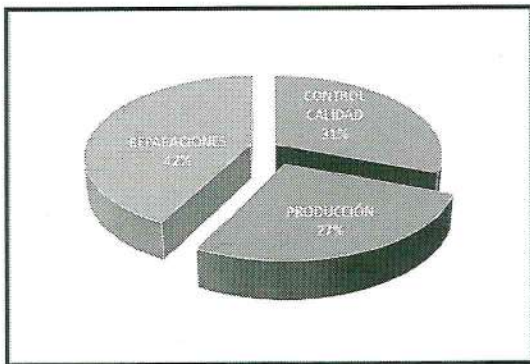
*Figura: 5. Estado Civil*



Fuente: Elaboración propia (2018).

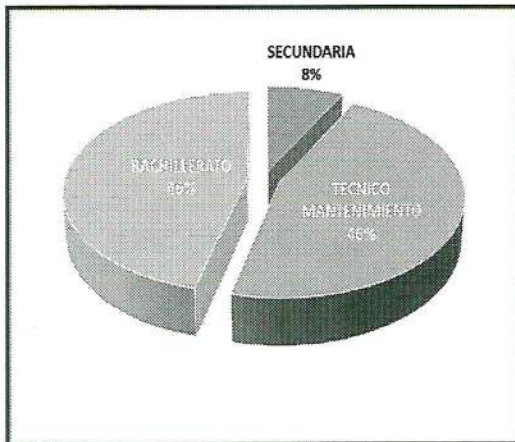
Referente al estado civil (figura 5), el 88% del grupo manifestaron estar casados mientras que el 12% soltero.

*Figura: 6. Área*



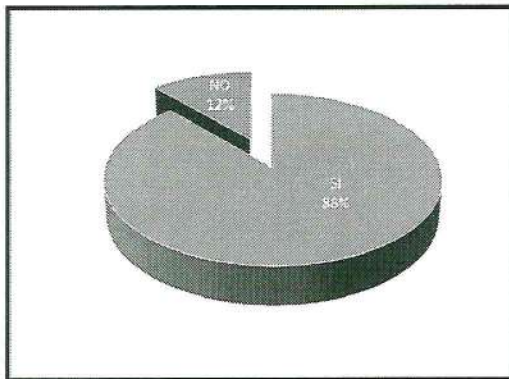
Fuente: Elaboración propia (2018).

Como se puede observar en la figura 6 el 42% pertenece al área de reparaciones internas, el 31 a control de calidad y el 27% a producción.

*Figura: 7. Escolaridad*

Fuente: Elaboración propia (2018).

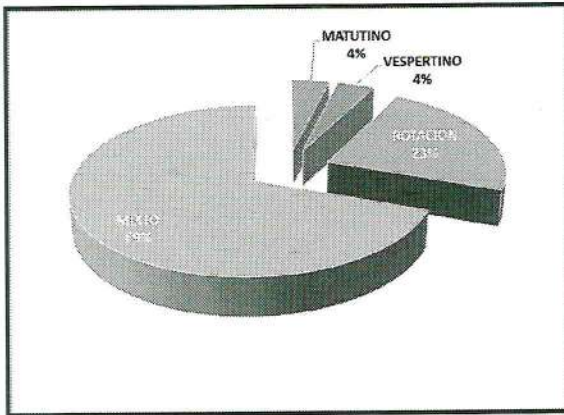
El 92% del personal encuestado cuenta con nivel bachillerato de los cuales el 46 cuenta con licencia de técnico en mantenimiento y solo el 8% solo ha cursado la secundaria. (Figura 7).

*Figura: 8. Dependientes Económicos*

Fuente: Elaboración propia (2018).

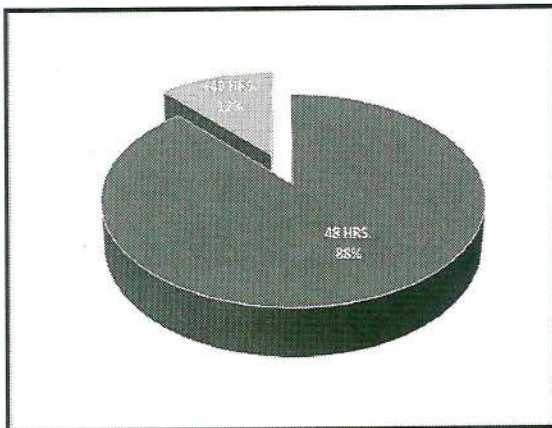
Lo que se desprende de la figura 8, es que un alto porcentaje del grupo de estudio tiene dependientes económicos 88% y el 12% restante manifestó que no.



*Figura: 9. Turno de trabajo*

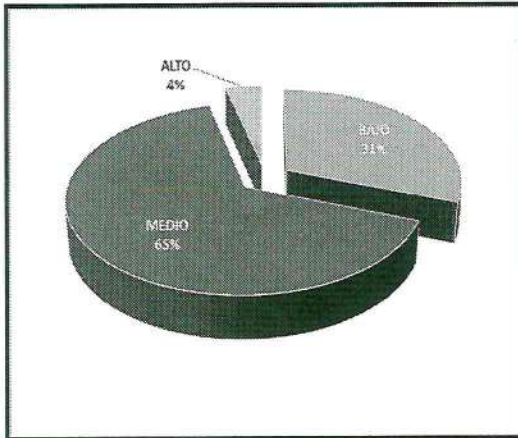
Fuente: Elaboración propia (2018).

El 69% del personal encuestado labora en horario mixto, es decir de 8am a 4:30pm de Lunes a Viernes y Sábado de 6am a 11am, el 23% rota turnos y solo el 8% labora en horario matutino y vespertino. (Figura 9).

*Figura: 10. Horas trabajadas a la semana*

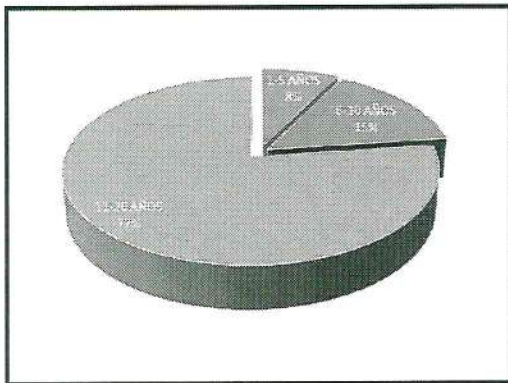
Fuente: Elaboración propia (2018).

El 88% de la población encuestada labora 48 horas a la semana por el contrario solo el 12% labora más de 48 horas a la semana. (Figura 10).

*Figura: 11. Nivel económico*

Fuente: Elaboración propia (2018).

La percepción de nivel económico que tienen las personas encuestadas en esta organización es hacia el nivel medio lo que representa un 65%, mientras que un 31% considera que es de nivel bajo. (Figura 11).

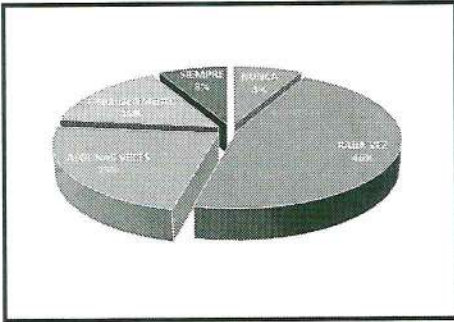
*Figura: 12. Antigüedad en la empresa*

Fuente: Elaboración propia (2018).

Dentro del grupo de estudio el 77% tiene una antigüedad superior a los 10 años y un 15% oscila entre 6 y 10 años, lo que habla de una organización con un nivel de rotación muy bajo y una vasta experiencia. (Figura 12).

## 5.2. Resultado de la variable Salario Emocional

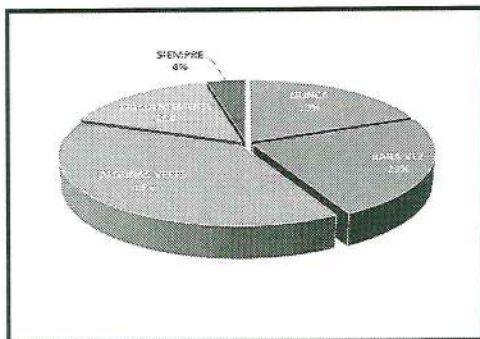
*Figura: 13.* Se reconoce personalmente el buen desempeño en el área de trabajo.



Fuente: Elaboración propia (2018).

El 23% de las personas en el grupo de estudio manifestaron que se les reconoce personalmente su buen desempeño y solo el 8% manifestó que nunca se les reconoce personalmente su buen desempeño dentro de su área de trabajo (Figura 13).

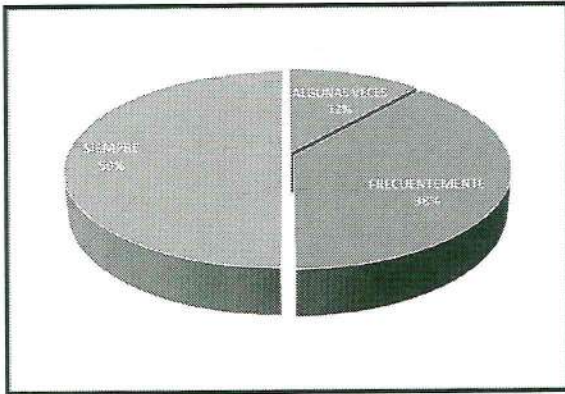
*Figura: 14.* Existen oportunidades de crecimiento dentro del área de trabajo.



Fuente: Elaboración propia (2018).

En la figura 14 se observa que el 19% de las personas encuestadas manifestaron siempre existen oportunidades de crecimiento mientras que el 61% considera que algunas veces y solo el 19% considera que nunca existen oportunidades de crecimiento.

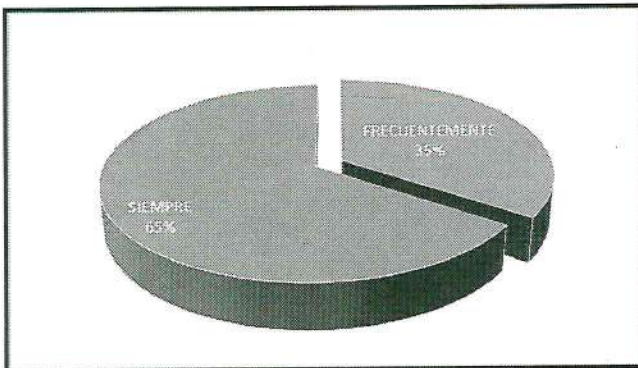
*Figura: 15.* El ambiente de trabajo es agradable.



Fuente: Elaboración propia (2018).

El 50% de los encuestados opino que siempre el ambiente de trabajo es agradable, el 38% frecuentemente y el 12% algunas veces, lo que demuestra una gran empatía de los trabajadores con su ambiente de trabajo (Figura 15).

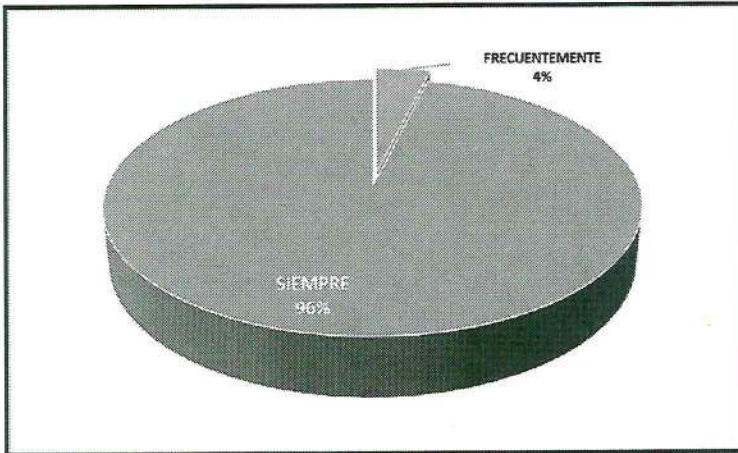
*Figura: 16.* Son interesantes las actividades que se realizan dentro del área de trabajo.



Fuente: Elaboración propia (2018).

En la figura 16 se desprende de la pregunta planteada acerca de que si son interesantes las actividades que se realizan dentro del área de trabajo donde prácticamente el 100% considera que lo son.

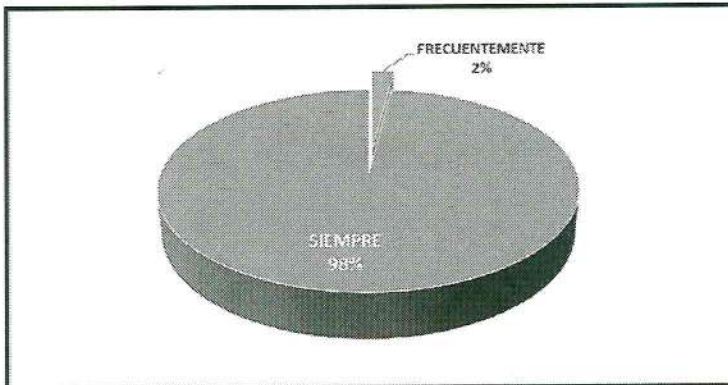
Figura: 17. Es interesante trabajar en la industria aeronáutica.



Fuente: Elaboración propia (2018).

Prácticamente un 100% refirió que es interesante trabajar en la industria aeronáutica. (Figura 17).

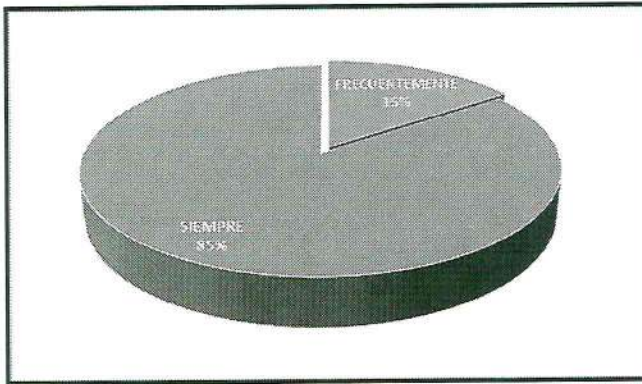
Figura: 18. El seguro de gastos médicos mayores es un beneficio para ti y tu familia.



Fuente: Elaboración propia (2018).

Con la pregunta dirigida hacia si el seguro de gastos médicos es un beneficio para ti y tu familia (figura 18), el 98% dijo que siempre y el 2% que frecuentemente.

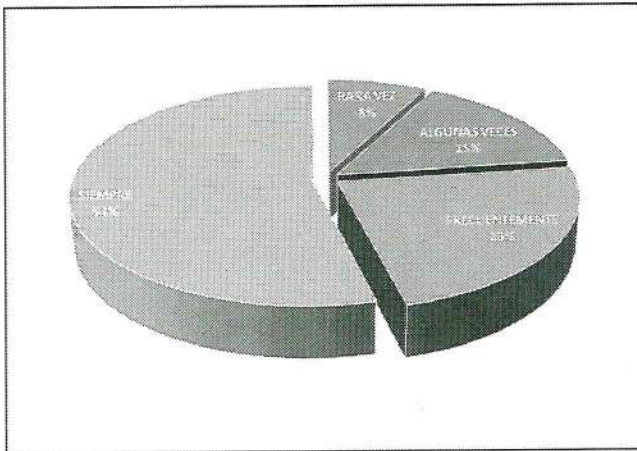
*Figura: 19.* Las becas escolares son un beneficio para tus hijos.



Fuente: Elaboración propia (2018).

En la figura 19 se observa que un 85% de las personas encuestadas manifestaron que siempre las becas escolares son un beneficio para sus hijos, 15% dijo que frecuentemente.

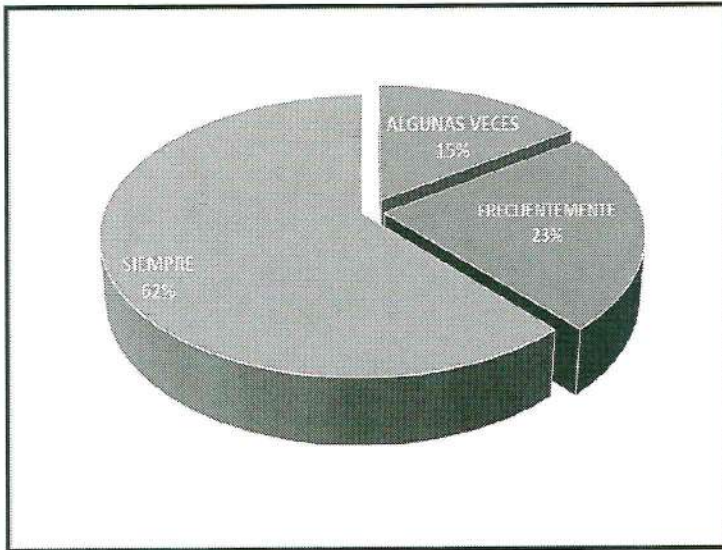
*Figura: 20.* El apoyo (económico y días libres) que se brinda por fallecimiento de familiares y por nacimiento de hijos es el adecuado.



Fuente: Elaboración propia (2018).

A la pregunta de si el apoyo (económico y días libres) que se brinda por fallecimiento de familiares y por nacimiento de hijos es el adecuado el 54% menciono que siempre, el 23% frecuentemente, mientras que el 15% preciso que algunas veces y solo el 8% restante que rara vez. (Figura 20).

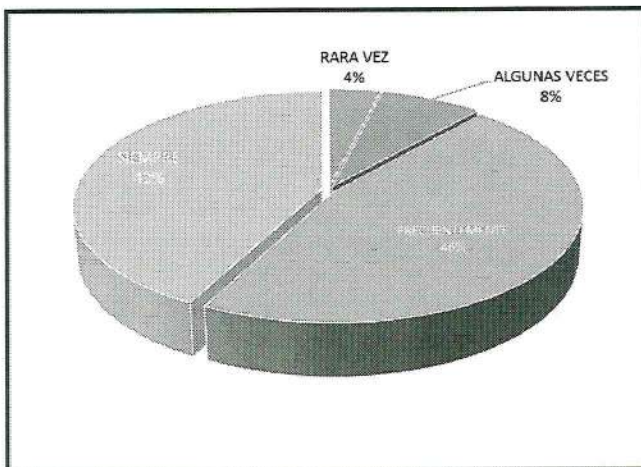
Figura: 21. El horario de trabajo es flexible.



Fuente: Elaboración propia (2018).

62% de las personas del grupo de estudio dijo que siempre el horario de trabajo es flexible, el 23% que frecuentemente y el 15% que algunas veces (Figura 21).

Figura: 22. Llegas con facilidad a tu trabajo.

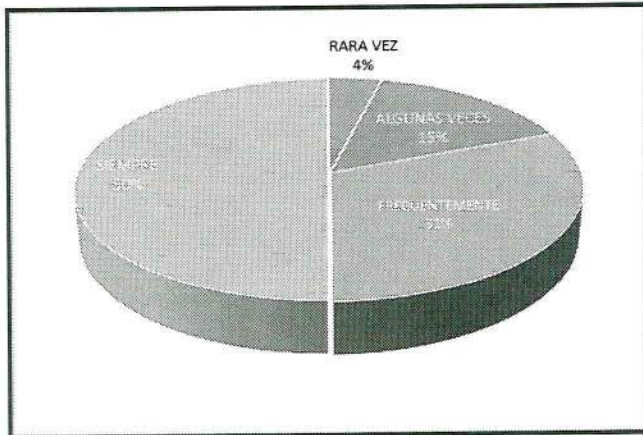


Fuente: Elaboración propia (2018).

Referente a si las personas llegan con facilidad al trabajo como se muestra en la figura 22, el 88% dijo que siempre y frecuentemente, el 12% menciono algunas veces rara vez.

### 5.3. Resultado de la variable Productividad

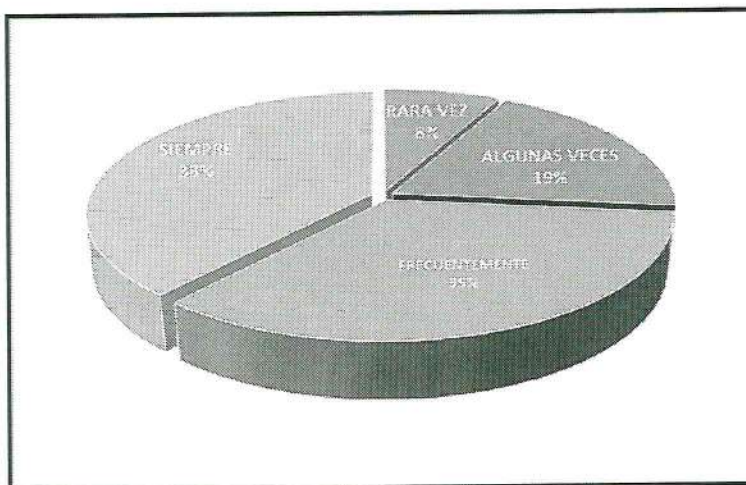
*Figura: 23.* Las personas cuentan con la experiencia suficiente para desempeñar sus actividades conforme a los objetivos planteados.



Fuente: Elaboración propia (2018).

El 81% de las personas del grupo de estudio considera que siempre y frecuentemente las personas cuenta con la experiencia suficiente para desempeñar sus actividades conforme a los objetivos planteados, el 19% restante dijo que algunas veces y rara vez. (Figura 23).

*Figura: 24.* Los recursos (equipo y herramientas) que posees son suficientes para realizar tu trabajo o actividades diarias.

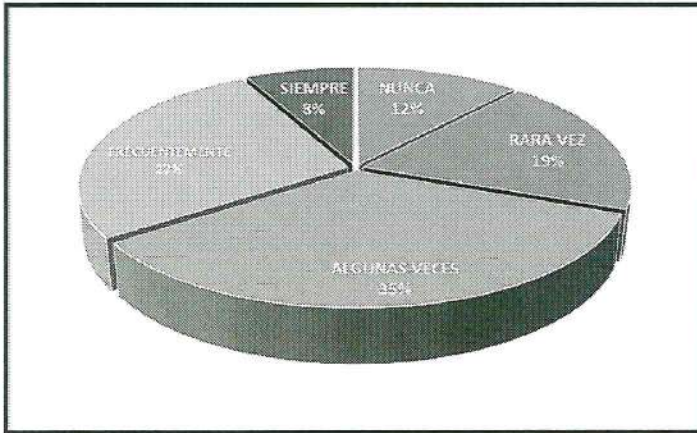


Fuente: Elaboración propia (2018).



En la figura 24 se refleja que un 73% de los encuestados considera que siempre y frecuentemente los recursos (equipo y herramientas) que poseen son suficientes para realizar su trabajo o actividades diarias, 27% refirió que algunas veces y rara vez.

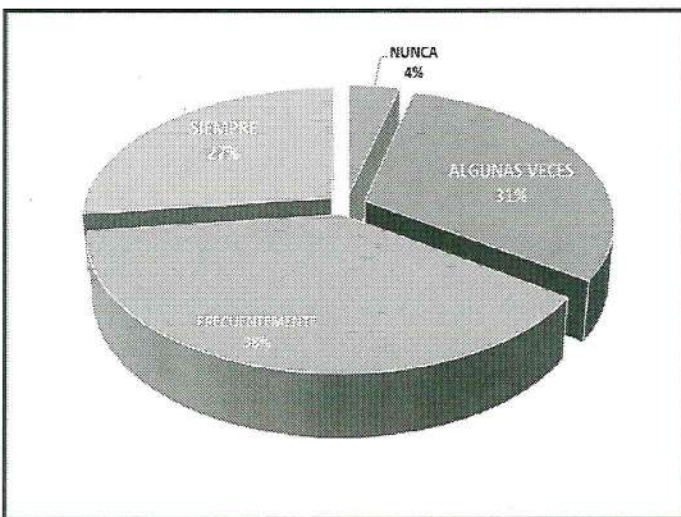
Figura: 25. El salario que recibo es acorde a las actividades que realizo.



Fuente: Elaboración propia (2018).

Referente al cuestionamiento sobre si recibe retroalimentación adecuada figura 25, el 48% de las personas encuestadas contestó que rara vez y nunca, el 52% restante se pronunció por que algunas veces, frecuentemente y siempre.

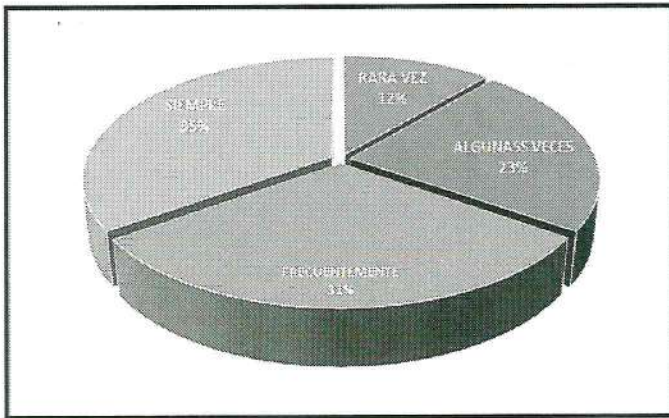
Figura: 26. Recibes apoyo de tu jefe para cumplir las metas de productividad.



Fuente: Elaboración propia (2018).

Como se observa en la figura 26 el 65% de los trabajadores del grupo de estudio manifestaron que en su área reciben apoyo de su jefe para cumplir las metas de productividad, 31% dijo que algunas veces y 4% restante advirtió que nunca.

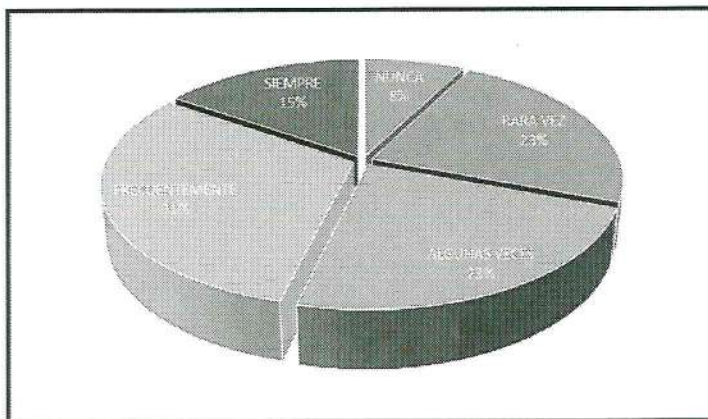
Figura: 27. Existe colaboración y trabajo en equipo para el logro de los objetivos.



Fuente: Elaboración propia (2018).

66% de los trabajadores encuestados manifestó siempre y frecuentemente existe colaboración y trabajo en equipo para el logro de los objetivos, mientras que el 23% comento que algunas veces y el 12% que rara vez. (Figura 27).

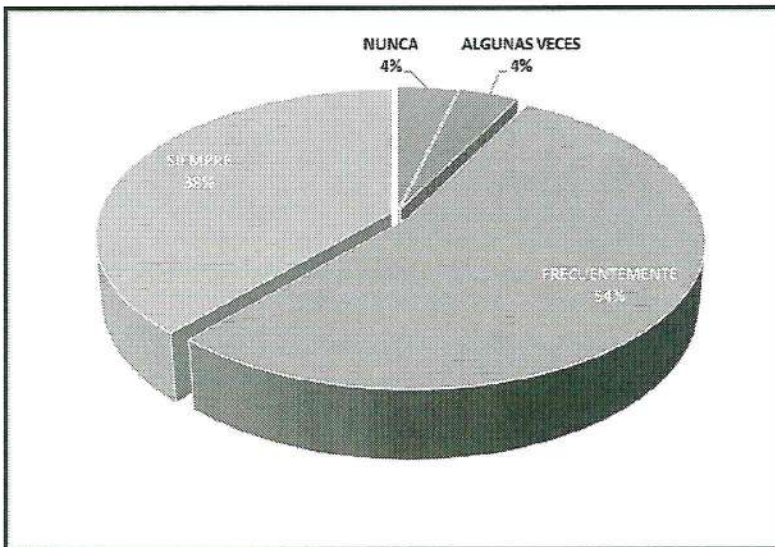
Figura: 28. Se le brinda capacitación al personal para desempeñar mejor sus actividades.



Fuente: Elaboración propia (2018).

Como se puede observar en la figura 28 un 46% del grupo de estudio refirió siempre y frecuentemente se le brinda capacitación al personal para desempeñar mejor sus actividades un 46% mencionó que algunas veces y rara vez y solo el 8% dijo que nunca.

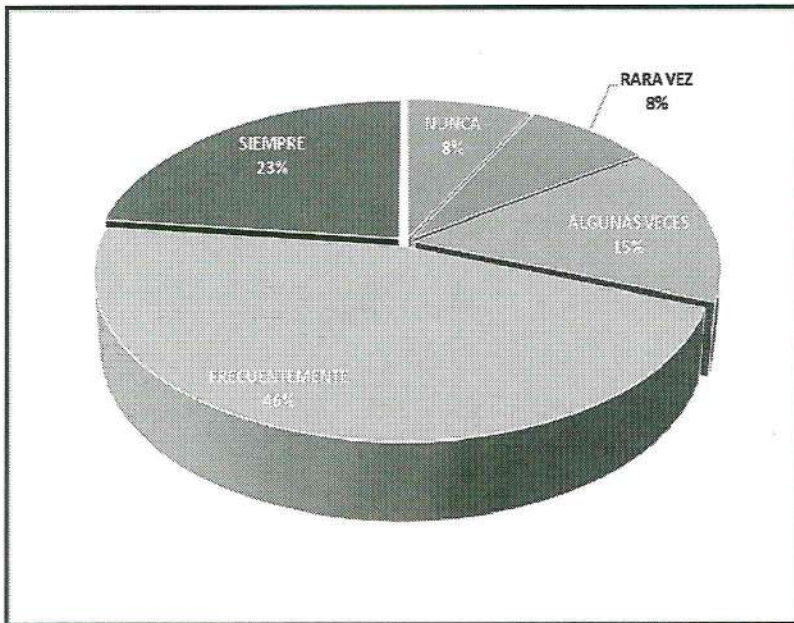
*Figura: 29.* Las actividades que desempeñas son acordes a tus intereses.



Fuente: Elaboración propia (2018).

Referente al cuestionamiento sobre si las actividades que desempeñan son acorde a sus intereses (figura 29), 92% de los encuestados advirtieron siempre y frecuentemente, un 4% que algunas veces y el 4% que nunca.

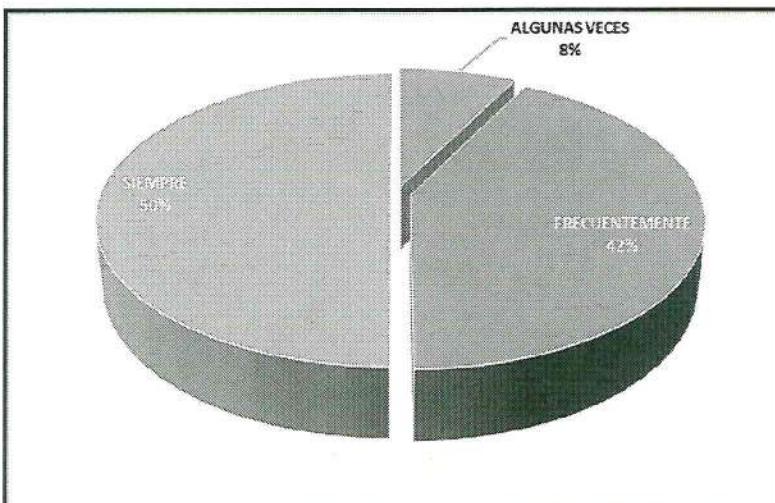
Figura: 30. Las metas que establece la empresa son alcanzables.



Fuente: Elaboración propia (2018).

El 69% se pronunciaron por siempre y frecuentemente las metas que establece la empresa son alcanzables (figura 30), el 23% afirmaron que algunas veces y rara vez y solo el 8% que nunca.

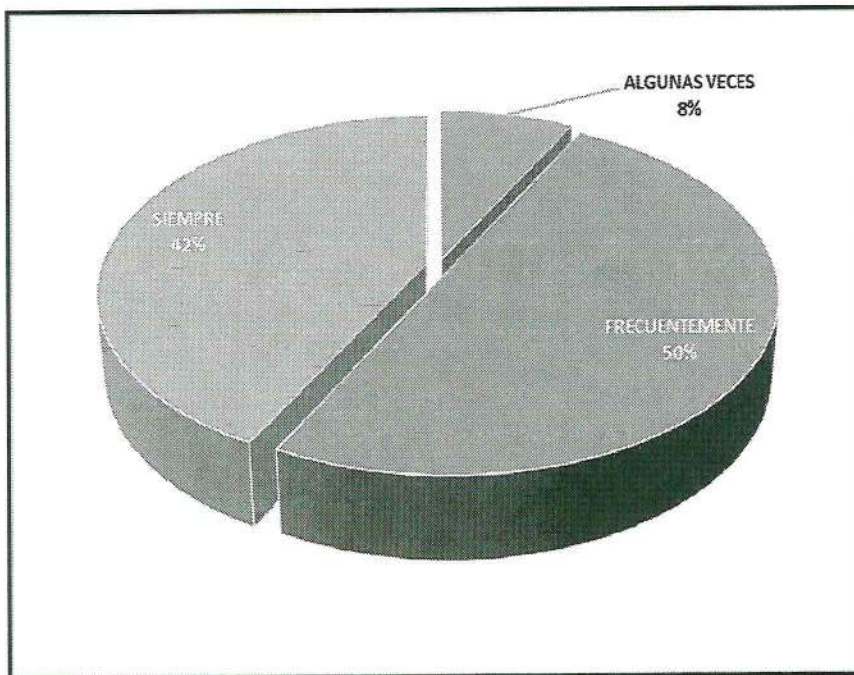
Figura: 31. El sector geográfico en el que desarrollas tus actividades laborales, beneficia tu desempeño.



Fuente: Elaboración propia (2018).

Lo que se desprende de la figura 31 es que el 92% de las personas encuestadas refirieron que el sector geográfico en el que desarrollas tus actividades laborales, beneficia su desempeño y solo el 8% expresaron que algunas veces.

*Figura: 32.* Los trabajadores de la empresa son eficientes en su trabajo.

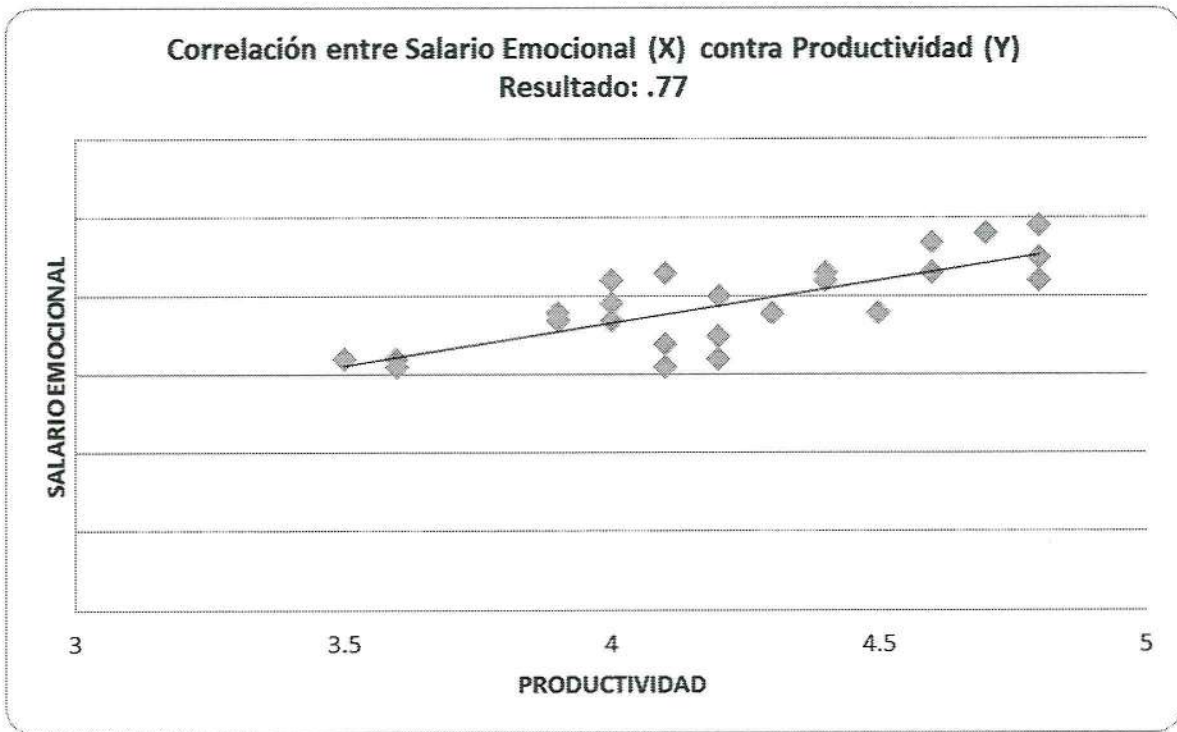


Fuente: Elaboración propia (2018).

Referente a si los trabajadores de la empresa son eficientes en su trabajo el 92% menciono que siempre y frecuentemente y un 8% que algunas veces (Figura 32).

## 5.4. Análisis de Correlación de variables

Figura: 33. Análisis de Correlación entre las Variables



Fuente: Elaboración propia 2018

El resultado de En la gráfica se muestra que el Salario emocional impacta en la Productividad de la empresa aeronáutica con una correlación de .77.

### 5.4.1. Comprobación de hipótesis

Al obtener los resultados de las evaluaciones de las dos variables de estudio realizado en la empresa aeronáutica, se comprueba que el Salario Emocional impacta en la Productividad.

## **PROPUESTAS Y CONCLUSIONES**

### **Propuestas**

Es recomendable que los altos directivos de la empresa aeronáutica investiguen e implementen mejoras en el sistema de salario emocional, hoy en día estamos ante nuevas generaciones que le dan más valor a la conciliación de la vida familiar y laboral que a la retribución económica.

Realizar una difusión periódica de los beneficios del salario emocional dentro de la empresa tanto a los empleados actuales como a los de nuevo ingreso.

Incrementar la cartera con mayores beneficios en salario emocional sin dejar de lado los incrementos económicos según el incremento de responsabilidades.

### **Conclusiones**

Al obtener los resultados de las evaluaciones de las dos variables de estudio realizado en la empresa aeronáutica, se evidencio que el Salario Emocional y la Productividad son variables que se relacionan directamente la una con la otra.

Asimismo se detectaron porcentajes en cuanto ambiente de trabajo, flexibilidad de horario y gusto por el área aeronáutica muy por encima de la percepción económica que recibe el empleado.

Esto demuestra que tener empleados “mejor” retribuidos “emocionalmente” tiene beneficios para las organizaciones: ayuda a retener el talento y aumenta la motivación y el compromiso de los empleados, con la consiguiente mejora en la eficacia y productividad.

## REFERENCIA

- Abad, R (2005) *¿Cómo evitar la fuga de los mejores empleados?* Extraído el 5 de Abril de 2009 desde:  
<http://www.navactiva.com/web/es/arrhh/doc/articulos/2005/06/50661.php?pag=2>
- 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](http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrhh/fuga_empleados.msp)
- Asociación Española para la Calidad (2016) *Salario Emocional*. Madrid  
<http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/salario-emocional>
- Caro, N. (2016). *Salario emocional en la organización colombiana*. (Tesis Licenciatura). Recuperado desde:  
<http://repository.libertadores.edu.co/handle/11371/671>
- Correro, R (2005). *La mejora económica abre paso al salario emocional en la empresa*. Extraído el 25 de Marzo de 2009 desde:  
[http://www.cincodias.com/articulo/Sentidos/mejoraeconomica-abre-paso-salario-emocional-empresa/20051019cdscdicst\\_1/cds5se/](http://www.cincodias.com/articulo/Sentidos/mejoraeconomica-abre-paso-salario-emocional-empresa/20051019cdscdicst_1/cds5se/)
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. (11ª ed.) México: Mc Graw-Hill.
- Giménez, F. (2010). Humanizar las organizaciones: *el papel del líder como creador de comunidades*. *Harvard Deusto Business Review*, (191), p.p. 61–66.
- Koontz H, (2009) Weilrich H, (2009). *Una perspectiva global*. México, p. 13. Mc Graw Hill.



- Kopelman, R.E. (1998) *Administración de la productividad*, México. Mc Graw Hill.
- Heizer Jay y Render Barry (2004). *Operaciones y Productividad*. México. p. 13. Pearson Education, Inc.
- Krajewski, Ritzman y Malhortra, (2008). *Mejora de la productividad*. Mexico. p.13. Pearson Educación.
- Riggs, J.L. (2001) *Sistemas de Producción*, (3ª ed.), México. Limusa.
- Rocco, M. T. (2009). *Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica*. Tesis Licenciatura, Universidad de Chile, Santiago de Chile. Recuperado desde: [http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco\\_m/pdfAmont/cs-rocco\\_m.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco_m/pdfAmont/cs-rocco_m.pdf)
- Suarez, D. (Diciembre de 2016). *El salario emocional y el rendimiento en la productividad*. Tesis en Alta Gerencia, Bogotá. Recuperado desde: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/15165/1/SuarezAcevedoDamariMagnolia2017.pdf>
- Sumanth, D.J. (2001) *Administración para la productividad total*, México: Continental.
- Vergara, M. (2007). Compensación Flexible: *¡La eficiencia de un sistema a coste "0" para la empresa! Capital Humano*, (216), p.p. 80–85.

# APÉNDICE

### CUESTIONARIO

La finalidad de este cuestionario es identificar la relación entre el Salario Emocional y la Productividad.

Es importante que tú contestes absolutamente todas las frases de una manera sincera. No hay respuestas ni buenas ni malas. Los datos serán manejados en forma estrictamente confidencial. Agradecemos de antemano tu valiosa cooperación. (Tiempo aproximado: 15 minutos).

### DATOS GENERALES

Favor de marcar con una “X” la letra que lo describa

- 1.- Mi sexo es: A) Hombre B) Mujer
- 2.- Mi edad es entre: A) 19-29 b) 30-39 C) 40-49 D) más de 50
- 3.- Soy: A) Soltero(a) B) Casado(a) C) Divorciado(a) D) Viudo(a) E) Unión libre
- 4.- Área: \_\_\_\_\_
- 5.- Mi escolaridad es A) Primaria B) Secundaria C) Técnico Mantenimiento D) Bachillerato
- 6.- Dependientes económicos (hijos, hermanos u otros): A) Si B) No
- 7.- Mi turno de trabajo es A) Matutino B) Vespertino C) Nocturno D) Rotación de turnos E) Mixto
- 8.- Horas trabajadas a la semana: A) Menos de 20 hrs. B) 48 hrs. C) Más de 48 hrs.
- 9.- Mi nivel económico es: A) Bajo B) Medio C) Alto
- 10.- Antigüedad en la empresa \_\_\_\_\_

### VARIABLES

Para contestar esta sección, se presenta una columna de letras, cada letra tiene un valor que va de: 1A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez E) Nunca

Ahora por favor lee con cuidado cada una de las frases siguientes. Marque con una “X” la opción, que en **general**, mejor refleje su situación.

EJEMPLO:  
 Voy al cine      A      B      ~~C~~      D      E

	SALARIO EMOCIONAL					
1	Se reconoce personalmente el buen desempeño en el área de trabajo	A	B	C	D	E

2	Existen oportunidades de crecimiento dentro del área de trabajo.	A	B	C	D	E
3	El ambiente de trabajo es agradable.	A	B	C	D	E
4	Son interesantes las actividades que se realizan dentro del área de trabajo.	A	B	C	D	E
5	Es interesante trabajar en la industria aeronáutica.	A	B	C	D	E
6	El seguro de gastos médicos mayores es un beneficio para ti y tu familia.	A	B	C	D	E
7	Las becas escolares son un beneficio para tus hijos.	A	B	C	D	E
8	El apoyo (económico y días libres) que se brinda por fallecimiento de familiares y por nacimiento de hijos es el adecuado.	A	B	C	D	E
9	El horario de trabajo es flexible.	A	B	C	D	E
10	Llegas con facilidad a tu trabajo.	A	B	C	D	E
	PRODUCTIVIDAD					
1	Las personas cuentan con la experiencia suficiente para desempeñar sus actividades conforme a los objetivos planteados	A	B	C	D	E
2	Los recursos (equipo y herramientas) que posees son suficientes para realizar tu trabajo o actividades diarias.	A	B	C	D	E
3	El salario que recibo es acorde a las actividades que realizo	A	B	C	D	E
4	Recibes apoyo de tu jefe para cumplir las metas de productividad	A	B	C	D	E
5	Existe colaboración y trabajo en equipo para el logro de los objetivos	A	B	C	D	E
6	Se le brinda capacitación al personal para desempeñar mejor sus actividades	A	B	C	D	E
7	Las actividades que desempeñas son acordes a tus intereses	A	B	C	D	E
8	Las metas que establece la empresa son alcanzables	A	B	C	D	E
9	El sector geográfico en el que desarrollas tus actividades laborales, beneficia tu desempeño	A	B	C	D	E
10	Los trabajadores de la empresa son eficientes en su trabajo	A	B	C	D	E