



Salario Emocional Elemento dignificante en la gestión del capital humano

Autores:

Jimenez Rodriguez, Luis Alfredo

Gamboa Suarez, Ramiro

Vera Pirela, Carlos Alberto

Niebles Nuñez, William

León Castro, Nadia Angélica Gisela



CUL
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA LATINOAMERICANA
INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

1965

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano

© Jimenez Rodriguez, Luis Alfredo; Gamboa Suarez, Ramiro; Vera Pirela, Carlos Alberto;
Niebles Nuñez, William; León Castro, Nadia Angélica Gisela

Editorial: Corporación Universitaria Latino Americana

Editores literarios:

De la Hoz Hernandez, Juan David
Navarro Beltran, Jorge Armando

Aprobación: Agosto 2019

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano

Jimenez Rodriguez, Luis Alfredo
Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca
Universidad Nacional Abierta y A Distancia

Gamboa Suarez, Ramiro
Universidad Surcolombiana Neiva

Vera Pirela, Carlos Alberto

Niebles Nuñez, William
Universidad del Sucre

León Castro, Nadia Angélica Gisela
Corporación Universitaria Latinoamericana



Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano / Compiladores: De la Hoz Hernandez, Juan David; Navarro Beltran, Jorge Armando -- Barranquilla: Ediciones Corporación Universitaria Latinoamericana, 2019.

94 Páginas; tablas; 17x24 cm
ISBN: 978-958-52294-2-6

Deposito legal según el Decreto 460 de 1995. El fondo editorial Ediciones de la Corporación Universitaria Latinoamericana se adhiere a la filosofía de acceso abierto y permite libremente la consulta, descarga, reproducción o enlace para uso de sus contenidos, bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



© Ediciones Corporación Universitaria Latinoamericana
Calle 58 No 55 - 24
<https://libros.ul.edu.co/index.php/libros>
cinpro@ul.edu.co
Barranquilla - Colombia

Agosto 2019
Hecho en Barranquilla - Colombia

Tabla de contenido

Capítulo I La felicidad en el trabajo es natural o ficticia, como trabajar por el bien común	8
Que significa trabajar feliz	11
Un sentido de equidad.....	13
Ser un jefe competente.....	13
Relaciones positivas en el lugar de trabajo	13
La felicidad, no el compromiso.....	14
Beneficios que tiene la empresa y el trabajador al trabajar felices:	15
Una estrategia para la Felicidad.....	16
Referencias bibliográficas	17
Capítulo II Trabajo emocional y felicidad organizacional dos factores que refuerzan el salario emocional	19
Trabajo emocional: Opción de desempeño efectivo al trabajo.....	20
Como gestionar la felicidad laboral y organizacional	21
El salario emocional: estrategia empresarial entre el bienestar y la felicidad en el trabajo.....	22
Referencias bibliográficas.....	23
Capítulo III Como alentar el compromiso de la empresa apoyados en el salario emocional	24
Definiciones	24
El “valor” de lo intangible	25
Referencias bibliográficas.....	30
Capítulo IV Como gestionar la felicidad emocional para alcanzar un ambiente laboral armonioso	31
Sinopsis.....	31
Introducción	31
¿Porque la armonia es el fundamento condicional hacia el logro de los objetivos?	33
¿Que es un ser humano armonioso?.....	34
Importancia del clima laboral.....	35
Aspectos que ayudan al buen ambiente o clima laboral.....	36
Capítulo V Como expresar ideas e inconformidades sin miedo: Una mirada inversa al trabajo emocional	37
Referencias Bibliográficas	44
Capítulo VI La capacitación una manera de reconocer y valorar el empleado ...	46
¿Que es la capacitación o desarrollo de personal.?	47
Desarrollo del proceso de sistemas o planes de capacitación.....	49
Objetivos y funciones de las capacitaciones o desarrollo del personal.....	49
Importancia, condiciones y beneficios de la capacitación	50
La capacitación como inversión	51

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano

Condición relacional de la capacitación y la comunidad.....	51
Áreas básicas para destinar la capacitación	51
A modo de colofón.....	52
Capítulo VII Como comunicar la filosofía estratégica apoyado en el trabajo	54
Definiciones	54
emocional	54
El “valor” de lo intangible	55
Referencias Bibliográficas	59
Capítulo VIII Gestionar mi talento para el apoyo de otras áreas laborales	62
Introducción	62
Como puedo exponer mi talento.....	62
Apoyo del salario emocional a las diferentes áreas de una organización.....	65
Referencias Bibliográficas	70
Capítulo IX La capacitación una manera de reconocer y valorar el empleo	71
¿Que es la capacitación o desarrollo de personal?	72
Desarrollo del proceso de sistemas o plan de capacitación.....	74
Objetivos y funciones de la capacitación o desarrollo de personal.....	75
Importancia, condiciones y beneficios de la capacitación	75
La capacitación como inversión.....	76
Condición relacional de la capacitación y la comunidad.....	76
Áreas básicas para destinar la capacitación	77
A modo de colofón.....	77
Referencias Bibliográficas	78
Capítulo X Activando el bienestar individual del empleado: Involucrando a la familia en mi trabajo.....	79
¿Porque involucrar mi familia en el trabajo?	80
Referencias bibliográficas.....	84
Capítulo XI La resiliencia gestor del desarrollo laboral.....	85
Pero ¿que es la resiliencia? Un poco de genesis	85
Características humanas laborales hacia la resiliencia	87
¿Que aspectos contribuyen a que una persona sea mas resiliente?	87
Atributos de la persona resiliente:	88
La resiliencia en el trabajo.....	90
La resiliencia empresarial	90
Que hacer para mantener, promover y aumentar la resiliencia.....	91
Promover la resiliencia en la empresa es fundamento de éxito	92
Aprender a ser resiliente: factor diferenciador	92
Referencias bibliográficas.....	93

Listado de figuras

Figura 1. Felicidad en el trabajo	9
Figura 2. Características de felicidad según Layard et al. (2012, 59)	10
Figura 3. Buen clima laboral.....	14
Figura 4. Ser humano armonioso	34
Figura 5. Aspectos básicos y complementarios para un buen clima laboral.....	35
Figura 6. Aristas para capacitación	48
Figura 7. Proceso para definición de políticas	49
Figura 8. Objetivos del proceso a capacitador.....	50
Figura 9. Aristas para capacitación	73
Figura 10. Proceso para definición de políticas.....	74
Figura 11. Objetivos adicionales - proceso de capacitador.....	75

Capítulo I La felicidad en el trabajo es natural o ficticia, como trabajar por el bien común

Cuando de felicidad se trata, siempre se quiere hacer alusión que es solo un estado emocional de las personas, y en cierto modo y según lo planteado por la psicología positiva realmente es estados anímicos planteados desde la actitud asumida por las personas para internalizar que están en un estado pasajero de euforia. No se cree que verdaderamente la gente no quiera sentir esos efectos de felicidad y que otras se sientan igual que ellos para realizar labores o tareas laborales, esto planteado desde la perspectiva que la felicidad no es algo individual y que no se bisque sea compartido por todos quienes están en su entorno.

Ante esta situación se puede decir que la felicidad colectiva según Vásquez (2016) es una estrategia que buscan los gerentes en las empresas para alcanzar la máxima productividad y que en cierto modo viene a fortalecer la cultura corporativa, por tanto, la felicidad es un bien común, por cuanto se deben buscar todas las oportunidades para que el trabajador mantenga el ambiente de la empresa bajo el lema “debo trabajar por mi felicidad y por la de los demás”, por supuesto eso se trasfiere al trabajo, familia, y al entorno social donde me encuentre. Y si bien es cierto no es una labor fácil debo emplear mi talento e inteligencia para lograrlo.

Cuando se les pregunta si están contentos en su trabajo, pocas personas afirman que están felices cada momento de cada día. Las tensiones diarias del trabajo, como los plazos de último minuto, los proyectos difíciles y los desafíos con los compañeros de trabajo, pueden poner a prueba nuestras emociones. Es por ello, un colaborador que se siente defraudado con las cosas que no siempre funcionan bien, también puede ser feliz en su trabajo, siempre que este descontento no se vuelva abrumadora en el gran esquema de las cosas. Entonces, ¿la felicidad en el trabajo es simplemente es un frenesí que ocurre naturalmente mientras los colaboradores hacen malabares con las responsabilidades de la vida diaria? ¿O es algo que el liderazgo de una empresa puede cultivar activamente? Y, de ser así, ¿cuáles son las variables que pueden influir en la felicidad del lugar de trabajo?

Vamos a plantearnos las posibles respuestas de estas interrogantes, realmente la felicidad en el trabajo no es solo cuestión de malabarismo, es una situación emocional y actitudinal, esta última quizás la más importante, por cuanto nosotros podemos estar muy afectados emocionalmente y moralmente, pero si mantenemos una buena actitud eso orienta nuestras conductas a comportamientos positivos y las respuestas a acciones efectivas en lo laboral y las relaciones con nuestro grupo de trabajo se vuelve armónica y productiva, fortaleciendo la iniciativa y el don de la resiliencia para ver con mejores ojos la vida laboral. Por otro lado, está el estilo de liderazgo de la empresa y de los gerentes en particular, es posible que parte de la infelicidad que se presentan en los trabajadores sea el estilo de liderazgo que se manifiesta en la organización, y partiendo de esa manera de dirigir, también este de manifiesto el buen clima o ambiente que se sienta en los espacios laborales y

esa actitud de los gerentes y supervisores o al menos algunos de ellos, frene el comportamiento con actitudes felices de los empleados en las oficinas o talleres de producción, es por ello que un buen liderazgo organizacional, donde los que orienten la empresa sea de participación y de muchas acciones positivas hacia los empleados, propiciando acciones productivas que faciliten el libre desenvolvimiento de la productividad en la institución.

Continuando con la última interrogante, sobre cuáles son los factores que pudieran influir en impedir la felicidad organizacional, se pudieran considerar las normas restrictivas, la ausencia de planes de capacitación, la participación de la familia con el entorno laboral de colaborador, planes de carrera efectivos y el reconocimiento y valoración del trabajador por imprimir energía, espíritu innovador y acciones creativas en lo que hace la aumentar el potencial de felicidad, y esto no es más que la estrategia del salario emocional.

Todo esto nos señala que tengamos un cambio de enfoque en la manera de invertir en la invertir en felicidad para conseguir productividad, por tanto, se debe ver que aportarle al seguidor la conectividad de sus emociones con lo laboral, pudiéramos imprimirle más acción hacia la productividad y competitividad del negocio. Mientras más se invierta en acciones de valoración del trabajador (salario emocional) mayor serán los estados colectivos de felicidad que se manifiesten en los seguidores con mayor proyección al éxito de la empresa, de igual manera se deben crear ambientes y entornos donde las personas disfruten de su trabajo y de su vida, donde sientan que se les toma en cuenta el gran aporte que por pequeño que sea, se tomará como algo muy significativo contagiando la felicidad y se proyecte clientes, proveedores, la competencia, comunidad, familia y el entorno social en general. Atención al siguiente diagrama:

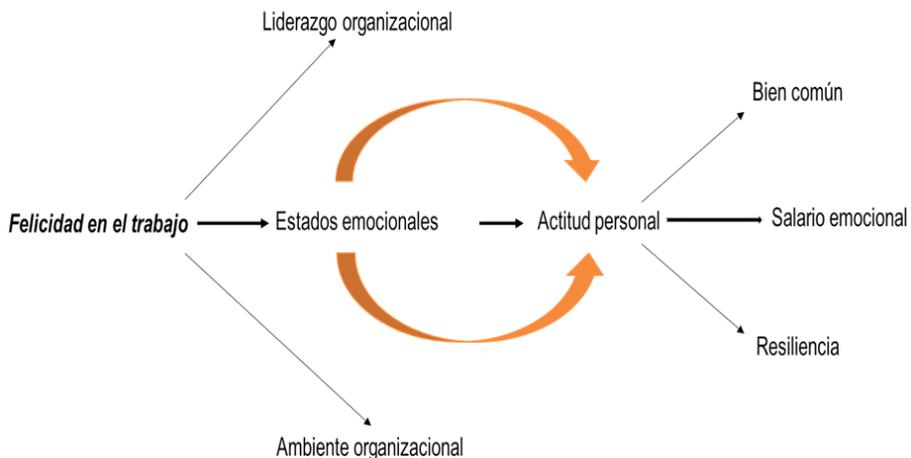


Figura 1. Felicidad en el trabajo
Fuente: propia de los autores. (2018)

Entonces como definir la felicidad:

Primero que todo, saber qué significa realmente la felicidad en el contexto del sitio de trabajo. ¿Es esa emoción que experimentamos cuando un plan se completa con éxito y recibimos una palmada en la espalda de nuestro gerente? ¿O es más profundo, a los factores subyacentes que promueve la moral, la productividad y el compromiso?

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano

Según Aristóteles, la “virtud completa” es el más importante factor para lograr la felicidad y es tener un buen carácter moral en la vida. Otros autores creen que la felicidad significa “Hacer el bien” (Alipour et al, 2012). En ese sentido, la ciencia que se centra en el estudio de la “Felicidad” es la psicología positiva y Seligman (2002), el experto en psicología positiva afirma que la felicidad auténtica viene de identificar y cultivar fortalezas fundamentales y usarlas cada día en el trabajo, amor, juego y crianza de los hijos y en todos los aspectos de la vida. Además, este autor, también señala, que como fórmula sostiene que una vida feliz está relacionada con sentimientos positivos y actividades (Gupta, 2012; Januwarsono, 2015). Por su lado, Fredrickson y Losada (2005), dan otra definición de felicidad que implica una vida para crecer, florecer y prosperar y para dejar este mundo en mejores condiciones.

En ese orden, según Richard Layard, aporta que la felicidad son lecciones de una nueva ciencia, es decir responder a esta paradoja. ¿Por qué, a pesar de ser más rico, más saludable y poseer más posesiones que nunca, la gente todavía no es más feliz que hace cincuenta años? Layard sugiere una definición sucinta de felicidad: refiere a sentirme bien, disfrutar la vida y desear que se mantenga la sensación, es decir obtener lo que queremos nos da felicidad así mismo, Diener en su investigación bienestar subjetivo, deduce la felicidad como significado de placer, satisfacción con la vida, emociones positivas, por lo tanto es una sensación de satisfacción.

adicionalmente, Layard, Clark y Senik (2012) dividen la felicidad en factores de manera muy similar, creen que nuestros genes y nuestro entorno juntos nos convierten en lo que somos y determinan las principales características de nuestras vidas. Estas características se pueden dividir en características externas y personales, que conducen a la felicidad o la miseria, como lo muestra la figura 2.

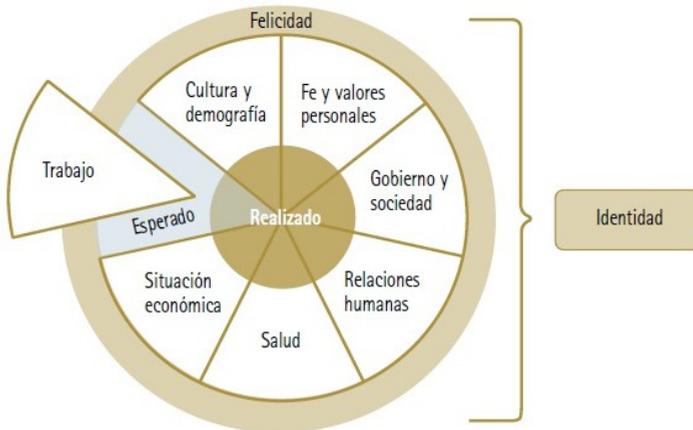


Figura 2. Características de felicidad según Layard et al. (2012, 59)

Las características externas son trabajo, ingresos, comunidad y gobierno, valores y religión. Las características personales son salud mental y física, experiencia familiar, educación, sexo y edad. Estos son todos los factores determinantes de la felicidad. (Layard et al. 2012, 59.) Siguiendo la línea de felicidad, otros autores como Fordyce: año nada más que una emoción. Definen como una sensación a largo plazo de bienestar y satisfacción emocional: un “sen-

timiento” general de que uno es feliz, en otras palabras, la felicidad está asociada con la calidad de vida y transmite la idea de florecer logrando la sensación de bienestar y satisfacción que incluyen la esperanza, el optimismo, la confianza, la gratitud, la inspiración y el respeto.

Que significa trabajar feliz:

La vida laboral trae distintas situaciones que hacen del empleado una persona a gusto o no con las funciones y competencias que desempeña, y más que la labor es el ambiente donde la desarrolla teniendo en cuenta diferentes aspectos como: espacios, tiempos, líderes, entre otros. Además, hacen al trabajador, un ser más feliz y comprometido con su trabajo a través de técnicas de dirección enfocadas en el bienestar de capital humano que bien definidas directa o indirectamente permiten el aumento de la productividad en las organizaciones.

No obstante, Fisher (2010), afirmó la definición de la felicidad en el oficio laboral como una construcción que refleja juicios agradables (actitudes positivas), experiencias plácidas (sentimientos positivos, estados de ánimo, emociones, estados de fluidez) o experiencias afectivas positivas en el lugar de trabajo, de acuerdo al autor, la felicidad en el lugar de trabajo se describe como una mentalidad que le permite maximizar el rendimiento y alcance su potencial.

Según Gutiérrez (2014), dice que el ser feliz es cuando la felicidad no tiene que ver con cómo te sientes sino con la capacidad que tienes de darte cuenta de las cosas que te suceden, por ello citando a Ocampo (2014), La felicidad es un excelente negocio. Una organización con trabajadores felices es un lugar en donde hay mayor compromiso y productividad. Considerando lo anteriormente planteado, la felicidad en el lugar de trabajo es realmente la mejor opción: encontrar un trabajo con el equilibrio justo de desafío y recompensa, y formar un equipo de trabajadores comprometidos y productivos. Entonces, la felicidad en el trabajo conlleva a empresas exitosas y tener colaboradores felices que están más comprometidos, leales y creativos; muestra que los empleados con altos niveles de satisfacción en el trabajo tienen más probabilidades de ayudar a los demás y cooperan más.

Tal como afirma Ocampo, (2014) el compromiso con la felicidad debe llegar por la cúspide gerencial, debe ser una responsabilidad, una cultura y una política de la empresa. Por ello, se debe procurar conectar a los empleados con la filosofía de valores de la institución y hacerlos sentir parte de ella, pero también debemos tener la madurez de aprender de ellos y sacar su mejor habilidad y destreza. De ese modo, es importante destacar que la felicidad es simplemente buena para la salud: cuando hay menos agotamiento y frustración crónica, la enfermedad y el ausentismo también disminuyen.

Sin embargo, muchas empresas ven la felicidad en el trabajo como un intangible “agradable de tener”, en lugar de una importante prioridad organizativa. Si bien no se puede obligar a los trabajadores a ser alegres, ni a controlar todos los componentes que contribuyen a la felicidad, aún es posible crear situaciones que ayudarán a promover la felicidad y la positividad en su tarea laboral.

Ante esta situación, la empresa debe aplicar algunas estrategias que les permitan trabajar con armonía y productividad, por tanto, recomendamos afinar los detalles para que los colaboradores sientan:

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano

Una sensación de empoderamiento:

Capacitar al personal para tomar sus propias decisiones mejora la felicidad en el trabajo de varias maneras, puede desarrollar su confianza, hacer que se sientan más interesados en el trabajo y coopera a desarrollar destrezas críticas que puedan emplear para mejorar en sus planes de carrera, al tiempo que hace contribuciones más significativas a la empresa, tales como creatividad, ingenio y mejoras notables en producción y trabajo administrativo.

Proporcionar los beneficios estándares:

Ofertando lo anterior, luego vaya un paso más allá a su capital humano, por supuesto, esperan el paquete obligatorio básico de acuerdo a la situación contractual laboral existente, pero cualquier cosa que haga más allá, envía un mensaje que realmente les motive. Las licencias pagadas, el seguro de vida e incapacidad, los planes de ahorro para la jubilación, la asistencia educativa, los programas de bienestar y la asistencia para el cuidado infantil son estándar en muchas compañías y sientan las bases para que el seguidor se sienta con suficientes motivos para hacer las cosas bien, a ello se suma los reconocimientos, la valoración por lo que hacer, la incorporación a eventos sociales con la integración de la familia, forman parte de lo no estándar para facilitar la felicidad en el trabajo.

Asegúrese de que los empleados se compensen bastante

De lo anteriormente planteado se define esta característica, y es que las compensaciones no siempre tienen que ser en metálico o formar parte del salario nominal, nos referimos al salario emocional, esta estrategia permitiría definir aún más las posturas del colaborador con respecto a la fidelización que tiene con la empresa, además, en los últimos tiempos, los empleados anteriores y actuales siempre buscan compararse si su trabajo es mejor valorado que el de otros, si se logra que evitemos esos manteniendo la comunicación honestas con los empleados sobre como es el sistema de compensación de todos ellos, lo más probable que la moral de la empresa se vea revitalizada y un catalizador para mantener la motivación de autorrealización y por ende la armonía de toda la estructura corporativa . Según Glick (2016), La motivación proviene del desafío del trabajo, el propósito del trabajo, la oportunidad de aprender, la oportunidad de contribuir y la oportunidad de compensar a los trabajadores para elevar su moral laboral.

Trabajo interesante y significativo:

El capital intelectual como activo importante de la empresa considera que su trabajo vale la pena, y por ende es casi 2,5 veces más feliz que otros, esta afirmación es lo propuesto por Half (2017) se desprende que el mayor impulsor de la felicidad para las personas son las áreas de marketing y creatividad, por cuanto es una manera de cómo demuestro que “ puedo dar por la empresa más de lo que se imaginan mis superiores” una parte importante de esto es poder involucrarse más con la visión compartida de la organización, que los ayude a mantenerse enfocados en sus objetivos tanto en los buenos tiempos como en los desafiantes.

Respete a sus colaboradores, y admitirlos como tal.

Contratar personas en el que usted pueda creer y sentirse seguro que son sus más cercanos aliados y no como un empleado cualquiera de la empresa, es más que un buen lema: es una guía para crear empleados confiables, que sientan que están siendo tratados como activos intangibles, o dicho de otra manera, como socios estratégicos, y que recompensarán con energía y entusiasmo.

Crear un camino de crecimiento bien comunicado:

El activo humano como pieza importante de una empresa por lo tanto en los escenarios y planes de la organización, ellos deben verse reflejado, eso permite que se acomode a la filosofía del negocio y permita ser una pieza importante de esa arquitectura empresarial donde sienta que hay espacio para crecer, felizmente demostrarán que están preparados para los desafíos que se presenten.

El colaborador debe sentirse apreciado:

Cuando le demuestras a tu personal que aprecias su arduo trabajo y dedicación, inculcas lealtad y creas un ambiente de trabajo positivo. Para obtener el máximo efecto, según Carter (2011), recomienda hacer su elogio sincero, específico y lo más pronto posible.

Un sentido de equidad

Los líderes de área siempre busquen la imparcialidad y la lucidez en su toma de decisiones. Eso representa políticas notorias sobre prestaciones, promociones y proyectos. Asegúrese de que los empleados se sientan atendidos, y tengan la oportunidad de hablar cuando sientan una percepción de inequidad.

Ser un jefe competente

Un estudio reciente reportado en Harvard Business Review, sugiere que el beneficio de tener un jefe altamente competente es fácilmente la mayor influencia positiva en el nivel típico de satisfacción laboral de un trabajador. Dicho de forma más simple, esto significa que los trabajadores responden mejor a los supervisores que saben cómo hacer el trabajo de los trabajadores, en lugar de a alguien cuya experiencia proviene del aprendizaje de libros.

Relaciones positivas en el lugar de trabajo

Un sentido de camaradería en el trabajo mejora la comunicación, compromiso y participación de los colaboradores, y alimenta la innovación. Por consiguiente, cuando un directivo incorpora positividad, su influencia afecta a su equipo y sus clientes, (Pat MacMillan, 2001). Lo anterior conlleva, a que la felicidad impacta de sobremanera a nivel laboral, en algo tan simple como con que actitud se empieza el día, si hay un gusto por ir al lugar de trabajo o por lo contrario es simplemente un requisito más de la vida que se debe cumplir por obtener un nivel económico que permite una supervivencia. Igualmente se da al llegar a ese lugar de descanso que más allá del cansancio físico no debería tener consecuencias a nivel emocional (Villamil, 2017), pero ésta es la realidad de muchos trabajadores que día a día van a sus trabajos sin un motivo, sin querer, simplemente desanimados. ¿Pero las organizaciones están haciendo algo para mejorar estas actitudes en sus trabajadores? Sin lugar a dudas muchas sí, ya que se dieron cuenta que si sus colaboradores están animados durante sus horas laborales y se sienten felices en su trabajo su rendimiento es muchísimo mejor, (Ocampo, 2014).

En última instancia, la felicidad es una opción, y un ambiente de trabajo positivo y saludable es un buen punto de partida. Los beneficios se verán en un trabajo de mejor calidad y mejoras significativas en el reclutamiento y la retención, (Belpo, 2015).

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano



Figura 3. Buen clima laboral
Fuentes: Elaboración Propia

La felicidad, no el compromiso

Ser exitoso no le asegura la felicidad, pero la felicidad le da más posibilidades de éxito, a partir de este enfoque, sólo le damos importancia a los resultados y dejamos de disfrutar el proceso, (Hefferon & otro 2011). En lugar de centrar nuestra atención y darle importancia a la manera de vivir cada momento del día, a disfrutarlo, a estar conscientes de él, nos centramos únicamente en los resultados que vamos o queremos obtener, (Russek, 2014). Por tal razón, cuando nuestros colaboradores sienten esa pertinencia con su quehacer diario en lo laboral y lo hacen con pasión se obtiene empleados productivos y felices, generando un reconocimiento moral y personal, de allí, según Cain (2013) el éxito no es la llave de la felicidad. La felicidad es la llave del éxito. Si amas lo que haces, vas a ser exitoso.

Por consiguiente, la felicidad ha penetrado la gestión de muchas organizaciones, se encuentra implícita en todas las tareas que esta asuma, así mismo, las empresas responden preocupándose cada vez más el por bienestar de su capital intelectual y por mejorar su clima organizacional (Aranda, 2016), lo que conduce inexorablemente a convertir a estas organizaciones en empresas felices.

Ahora bien, la felicidad en el trabajo es un concepto general que incluye una gran cantidad de construcciones que van desde estados de ánimo y emociones transitorias y relativamente sólida, actitudes y disposiciones individuales altamente estables en el nivel de persona, también, la felicidad está influenciada por ambos eventos de corta duración y las condiciones crónicas en la tarea, el trabajo y la organización. Por ello, está influenciado por atributos estables de individuos como personalidad, así como el ajuste entre lo que el trabajo y la organización proporciona y las expectativas, necesidades y preferencias del mismo.

Todo lo anterior, conlleva la importancia de ayudar a los empleados a ser felices en el trabajo y este debe estar aumentando. Existe un amplio consenso que las relaciones laborales están cambiando, los empleadores y los empleados están generalmente conectados, es el caso de la seguridad laboral, lealtad y tenencia ya que sus promedios son más bajos que en el pasado, de acuerdo a lo descrito, la felicidad en el trabajo es proba-

ble que sea el adhesivo que retiene y motiva el talento humano de alta calidad del futuro.

En unión a lo anterior, seleccionar y promover líderes que entienden la importancia de asistir para su propia felicidad es probablemente crítico, para cualquier organización que aspire a mejorar la felicidad de sus empleados. Cualquier organización planificada que no opera y trabaja para todos los niveles del liderazgo, finalmente fracasará porque no será visto como auténtico y legítimo. Si el objetivo es crear trabajadores felices y productivos, uno de los objetivos debe ser, en desarrollar líderes con influencia feliz. Aunque el efecto del líder feliz es una pregunta empírica sin respuesta, hay apoyo para la idea de que el liderazgo positivo y auténtico, mejora el bienestar y la actitud en los seguidores (Macik-Frey, Quick, & Cooper, 2009; Woolley, Caza, Y Levy, 2011).

Beneficios que tiene la empresa y el trabajador al trabajar felices:

Según las experiencias obtenidas hasta ahora los países latinoamericanos están experimentando trabajar con la gestión de la felicidad organizacional como estrategia para facilitar el crecimiento productivo y competitivo de la misma

A.R.: Yo estoy convencido de que la única manera de que hoy una empresa sea sostenible es a partir del cuidado de las personas. No se ha entendido mucho, ni muy bien, que en nuestro país la esclavitud ya se acabó. Hoy las nuevas generaciones no quieren un estilo de liderazgo autoritario sino inspirador, hoy quieren un trato digno, que les paguen lo justo por lo que hacen.

No podemos seguir privilegiando los resultados frente a la forma de conseguirlos. Y eso se va a terminar mucho más pronto de lo que imaginamos, entre otras porque hoy por cada dos personas, una es un millennial. Y contrario a lo que muchas miradas dicen, yo creo que es una generación que viene a enseñarnos y a exigirnos propósitos, pago justo e inspiración.

A: ¿Los empleados felices son empleados más productivos?

A.R.: No tengo dudas. Son empleados más productivos y que tienen menores índices de accidentalidad laboral, que se ausentan menos, que se incapacitan menos días y que cuando van a la organización se entregan en lo que hacen porque tienen pasión, porque les gusta lo que hacen, porque tienen un propósito, porque se conectan y no van a trabajar a hacer lo menos posible y a esperar la hora de irse.

Es evidente que alguien que está más comprometido va a ser más productivo, es alguien que estudia, que se preocupa por aprender, que comparte su conocimiento. Alguien feliz cuida del otro, entiende que su éxito no depende del fracaso de los demás, reconoce el trabajo de su equipo y no quiere protagonismo para sí. Es una dinámica distinta, mucho más humana.

Por ello, la felicidad organizacional es poner a la persona en el centro de la organización.

A: Una recomendación para los líderes sobre la importancia de tener colaboradores felices

A.R.: Yo no quiero convencer a nadie de que la felicidad organizacional es la única fórmula. Les diría a los líderes que se paren a servir, porque el liderazgo no se mide por el número de personas que se tiene a cargo sino por el número de personas a las que yo sirvo. Y eso significa que yo no necesito cargo para servir.

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano

Si están pensando en el corto plazo, sigan tratando mal la gente y sigan consiguiendo resultados a cualquier precio, pero si están pensando en el largo plazo, en construir algo distinto, sostenible y que perdure en el tiempo, la única forma es la felicidad entendida como la verdadera intención de cuidar a las personas.

Una estrategia para la Felicidad:

Después de la pregunta vendrán las respuestas, y tras éstas, la empresa tiene que pasar a la acción, e implementar alguna de esas ideas para trasladar a su gente que le importa lo que les hace felices, y que quiere contribuir a ello, (Miguel, 2016). Pero ya sabemos que la felicidad es un hábito, por lo que no podemos quedarnos en acciones aisladas o puntuales. Una organización feliz tiene una estrategia para la felicidad. De ese modo, perseguir el éxito con la esperanza de ser feliz una vez que lo hayamos “logrado” no funciona (Achor, 2010). En cambio, necesitamos crear felicidad ahora y capitalizar sus muchos beneficios para tener más éxito. Esa estrategia debe tener en cuenta los principios que según Achor (2010), tienen efectos positivos en el éxito personal y laboral, y por tanto en el éxito organizacional:

1. Soñar y creer en nosotros mismos. Por tanto, implementa acciones que despierten la imaginación de tu gente y que refuercen su autoeficacia.
2. Centrarnos en lo positivo. Práctica en tu empresa la gestión y comunicación apreciativa.
3. Invertir tiempo en los demás. Crea en tu organización un sentimiento de comunidad a través de prácticas como el Mentoring.
4. Aprovechar los reveses para crecer personal y profesionalmente. Preocúpate por crear espacios para desarrollar la resiliencia de tu organización.
5. Crear hábitos positivos. Diseña la dieta de la felicidad para tu organización.
6. Concentrarnos en objetivos abarcables para ir asumiendo poco a poco retos cada vez más grandes. Enseña a tu gente a gestionar bien su energía practicando un optimismo realista y una pasión armónica.

La felicidad no es sólo una cuestión personal. Es cierto que la capacidad de ser felices y de materializarlo en la práctica se encuentra en cada persona, y es su responsabilidad, (Miguel, 2016). Ahora bien, el entorno favorece, potencia y multiplica esa capacidad, a través de las oportunidades, las relaciones y las alianzas, los climas organizacionales, y los flujos de energías. Como sociedad todos somos responsables de contribuir a crear entornos felices.

Hacia una dirección positiva de la vida personal y organizacional, todos debemos convertirnos en directores positivos de nuestras vidas, y de la vida de nuestra organización. Una dirección positiva implica tener presente día a día, en cada acción que realizamos, el método PERMA que desarrollo Martín Seligman:

- Emociones Positivas = usar palabras y llevar a cabo acciones cargadas de emociones positivas (sonrisas, humor, gracias).
- Compromiso = Comprometernos con energía en todo lo que hacemos, buscando la parte positiva de toda tarea, su contribución a otros y al conjunto
- Relaciones Sociales = ser impecables en nuestras relaciones, manejarlas de forma constructiva para convertirlas en alianzas.
- Sentido = Conectar lo que hacemos con el significado que tiene

- para nosotros y para los demás. Crear sentido a nuestro alrededor.
- Logro = Tener siempre presentes nuestros logros pasados cuando nos enfrentemos a nuevos retos, para emprenderlos con seguridad y confianza.

La felicidad es en definitiva una cuestión de actitud ante la vida (Pereira, 2016). Una práctica habitual de encarar lo que nos toca vivir con una actitud positiva, confiando en nuestra capacidad para lograr transformarlo, de forma que nos despierte emociones positivas, le encontremos un significado, lo veamos como un logro, y sepamos disfrutarlo y compartirlo con los demás, (Fischman, 2011).

El trabajo es una oportunidad para desarrollar esa actitud y para contribuir a la felicidad propia y ajena, porque nos permite desarrollar nuestro potencial, aportar nuestro talento, crear y contribuir a mejorar las cosas. En ese orden, nos puede permitir la satisfacción armónica de los tres deseos esenciales del hombre, que según Jose Antonio Marina, suponen alcanzar la felicidad: disfrutar con lo que hacemos, tener relaciones estimulantes y satisfactorias, y sentir que somos significantes, útiles y que progresamos. Por eso las empresas son una pieza fundamental para el logro de la felicidad personal y del bienestar social. De acuerdo a Miguel (2015), las empresas deben convertirse no solo en empresas felices, sino también son embajadoras sociales de la felicidad a través de una estrategia para la felicidad y la práctica de una dirección positiva.

Referencias bibliográficas

- Achor, Shawn (2010). *Book Happiness as an advantage as an advantage*. Aranda, Leyton
- Edgar (2016). *La Gerencia De La Felicidad: Un Nuevo Modelo Para La Gestión De Las Organizaciones*, Universidad Militar Nueva Granada, Bogota.
- Alipour, Ali, H. Safarzaddeh, A. Soloukdar, and A. Parpanchi. (2012), “The Role of Emotionality and Power on Tendency to Unethical Behaviors”, *International Journal of Human Resource Studies*, 4(2), 187-196
- Belpo, J. (2015). *Felicidad Un Nuevo Estilo De Gerencia*. Revista Volar.
- Cain, Hernan, (2013). El éxito no es la clave de la felicidad; la felicidad es la clave del éxito. Si amas lo que estás haciendo, tendrás éxito. Disponible en <https://fakebuddhaquotes.com/success-is-not-the-key-to-happiness/>
- Christine Carter, Ph.D., (2011). *Raising Happiness*, Sociología de UC Berkeley.
- Diener, E. and Biswas-Diener, R. (2008) *Happiness: Unlocking the Mysteries of Psychological Wealth*. Malden, MA: Blackwell.
- Fischman D. (2011). *La Alta Rentabilidad de la Felicidad*. Aguilar: México, D.F.
- Fisher, C. D. (2010). *Happiness at work*. *International journal of management reviews*, 12(4), 384-412
- Fredrickson, B.L. and Losada, M.F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, 60, pp. 678–686.
- Gupta, V. (2012) ‘Importance of being happy at work?’. Institute for Research and Development India. Download from: http://www.irdindia.in/journal_ijrdmr/pdf/vol1_iss1/2.pdf
- Gutierrez, T. Manuel Victor (2015). *Principios de la felicidad organizacional*, editorial Granica.
- Glick, Leonard. (2015), *La motivación*. R HYPERLINK “<https://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2013/09/08/7-ways-to-keep-your-employees-happy-and-working-really->

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano

- hard/” revista Forbes, Profesor de Administración en Northeastern University.
- Half, Robert. (2017), Felicidad en el trabajo. Recuperado: <https://www.roberthalf.cl/term/felicidad-en-el-trabajo>
- Hefferon, K., y Boniwell, I. (2011). Psicología positiva: teoría, investigación y aplicaciones. Londres: McGraw-Hill.
- Januwarsono, S. (2015) ‘Analytical of factors determinants of happiness at work case study on PT. PLN (persero) region Suluttengo, Sulawesi, Indonesia. *European Journal of Business and Management*, 7(8), 2015.
- Layard, Richard. (2012) *World Happiness Report*, Well-being Programme, Centre for Economic Performance, London School of Economics.
- Layard, R., Clark, A. & Senik, C. 2012. The causes of happiness and misery. In *World happiness report* by Helliwell, J., Layard, R. & Sachs, J. (eds.), 58-89.
- Macik-Frey, M., Quick, J. C., & Cooper, C. L. (2009). Authentic leadership as a pathway to positive health. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 453–458
- Miguel, Maria Luisa, (2015). *Happy Companies: la Felicidad como estrategia de diferenciación*.
- Ocampo, A. R. (2014). *Empresas felices: un compromiso que debe venir desde la alta gerencia*. Mprende. <http://mprende.co/gesti%C3%B3n/empresas-felices-un-compromiso-que-debe-venir-desde-laalta-gerencia>
- Pat MacMillan, *The Performance Factor*. United States Of America: Nashville, Tennessee, 2001.
- Pereira R. (2016). *La Ciencia de la Felicidad Tal Ben-Shahar ExpoManagement*. Recuperado de: <http://haztua.com/la-ciencia-de-la-felicidad/>
- Russek Silvia, (2015). *El éxito y la Felicidad*, Disponible: <http://www.crecimiento-y-bienestar-emocional.com/exito.html>
- Seligman, M.E.P. (2002). ‘Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment’. New York: Free Press.
- Vásquez, S. (2016) *La felicidad en el trabajo y en la vida: la positividad como inspiración laboral y personal*, Editorial LID México
- Villamil Vanegas, Oscar Yesid (2017), *La productividad de la gerencia de la felicidad en empresas privadas en Colombia*, Universidad Militar Nueva Granada.
- Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18(4), 438–448.

Capítulo II Trabajo emocional y felicidad organizacional dos factores que refuerzan el salario emocional

En el mundo organizacional considerar el comportamiento de los trabajadores para medir la productividad, formaba parte de la cultura del día a día, sin embargo, tomar en cuenta la emocionalidad como parte responsable de la energía laboral que pone el trabajador para sus tareas cotidianas, no se tomaba como parte del porcentaje de la productividad que se le entregaba a la empresa. La productividad era lo vital, así como la rentabilidad que se producía estaba planteado como lo medular para los intereses y supervivencia de la organización, sumado a ello, solo se veía como espacios físicos para producir bienes o servicios y ganar dinero; y como complemento, el ambiente estaba normado solo para el trabajo, por cuanto lo que pudiera sentir el empleado no era razón para tomarlo en cuenta.

Todo este proceso ha venido cambiando en los últimos años, donde se han venido sucediendo avances significativos que han dado como resultado, cambios sustanciales del entorno de la empresa y en las actitudes de los trabajadores hacia la organización, por cuanto sienten que se les está considerando cada vez más en las decisiones que antes tomaban solo los gerentes y los niveles medio y bajo no participaban, razones por las cuales sus condiciones emocionales están surtiendo efecto positivo en sus comportamientos. Por esta razón, se puede señalar que las emociones vienen a jugar un rol importante en el rendimiento de los empleados, los gerentes y líderes deben entender que ello no son dueños de la energía laboral del trabajador, sino que dependiendo de su satisfacción y como se sientan emocionalmente, de esa manera otorgará a la empresa el suficiente impulso para fortalecer la competitividad y la capacidad productiva de la organización.

Considerando lo anteriormente planteado, Camio (2012) interpreta que al tomar en cuenta las emociones del trabajador, se puede administrar mejor los esfuerzos realizados por el talento de la empresa a preocuparse por su bienestar en el lugar de trabajo, quizás esto pudiera explicar ciertos fenómenos comportamentales individuales y organizacionales. Bajo estas inferencias se puede señalar que la satisfacción en el trabajo, la toma de decisiones colectivas, el estilo de liderazgo, juegan un rol fundamental en la satisfacción del empleado, haciendo de su estadía en el trabajo, un ambiente agradable, productivo y sobre todo de mucha estabilidad emocional.

Viendo entonces este complejo proceso que viven las organizaciones como resultado del escenario emocional, se pudiera decir que las mismas son patrones de sentimientos que activan los comportamientos de felicidad o alteramiento de las personas en el lugar de trabajo. Por esa razón Sánchez (2014) comenta que las emociones pudieran considerarse como estados de adaptación, que generen comportamientos negativos o positivos, y que este resultado depende de la valoración o la desconsideración que muestre las empresas y sus líderes con los trabajadores, permitiéndoles en cierto modo que se puedan ajustar a cambios o no.

Es por esta razón que cuando estas se perciban como agradables, posiblemente la respu-

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano

esta del trabajador sea de actitud positiva hacia la productividad laboral, caso contrario se percibe de manera desagradable lo más probable es que la insatisfacción prevalezca en el empleado generándose un ambiente de hostilidad y hasta es posible que sea improductivo, constituyéndose esto un problema para la empresa y sus aspiraciones en hacerlas competitivas. Para que esta situación no se convierta en una amenaza para la organización, estas emplean una serie de estrategias para conducirla hacia una condición de competitividad, lo cual en cierto modo permitirán frenar parte de este desgano a la producción por parte del trabajador y en todo caso asumirían actitudes beneficiosas a su centro de trabajo.

Retomando lo anterior se considera que cuando las emociones son reguladas de manera positiva por las empresas, tales como el reconocimiento, la valoración entre otros, la actitud del trabajador es totalmente en disposición a producir, por lo tanto fluyen procesos mentales tales como incremento de la creatividad, innovación, talento genial, se orienta entonces el trabajo hacia procesos estimulantes que conllevan al desarrollo de las competencias, por lo tanto se incrementa en el escenario laboral, un ambiente efectivo y sano, lo que permite el crecimiento de la confianza el compromiso con la empresa se acrecienta promocionando la identidad, la lealtad y su total fidelización hacia sus líderes. Es a partir de aquí que surge un proceso que está generando controversias en las organizaciones y en la gestión del talento humano denominado trabajo emocional.

Trabajo emocional: Opción de desempeño efectivo al trabajo

Es por esta razón que el trabajo emocional, se pudiera definir como la exposición en toda su extensión de estados emocionales por parte del trabajador para el desempeño de sus tareas en la empresa. Estas condiciones emocionales estarían dependiendo de cómo se encuentra el ambiente laboral, las consideraciones otorgadas por los gerentes y supervisores en escenarios productivos y apropiados para generar un excelente desempeño productivo, con disposición para facilitar los procesos, el buen desarrollo del trabajo en equipo y por su puesto asumir retos y desafíos que contribuyan a orientar a la empresa a la competitividad; por tanto el trabajo físico e intelectual presentan solo una competencia para el trabajador.

De lo antes planteado, el trabajo emocional pudiera estar representados por factores altamente positivos para la empresa, pero cuando la disyuntiva es contraria para los trabajadores, hay reacciones totalmente contrarias con los sentimientos reales que comienza a manifestarse en el ambiente laboral que pudiéramos interpretar como disonancia emocional; que no son más que emociones reprimidas de frustración, tristeza y desilusión que pudieran expresar sentimientos negativos hacia la responsabilidad laboral teniendo un gran impacto negativo sobre la salud y efectividad del trabajador. Por tal razón, mientras más emociones positivas dispongan la actitud del empleado mayor estimulación de creatividad y compromiso ofrece la persona así que un mayor desarrollo de competencias y capacidad para resolver posibles conflictos.

Es por esto, que los gerentes deben saber cómo evitar el desarrollo de emociones negativas, por cuanto pueden inducir conductas contrarias a la buena labor como las constantes inasistencias, robo, conflictos, agresiones entre compañeros de trabajo, crecimiento de la competencia desleal, entre tantas. Por todo lo antes planteado es que se requiere regular estos estados emocionales con buenos soportes laborales que contribuirían a mejoras posturas actitudinales y conductuales que en cierto modo mejoraría notablemente el ambiente laboral y productivo de la empresa.

Existen diversas formas y maneras para regular las emociones, aprender a regularlas y en consecuencia disminuirá los comportamientos y actitudes negativas, y nos referimos al trabajo emocional, esta condición puede mejorar notablemente la productividad y competitividad en la empresa, empleándolo como estrategia, pero al mismo tiempo hay que realizar todo un proceso de entrenamiento desde lo cognitivo, donde contribuya a modular conductas positivas y asertivas que permita al trabajador autoadministrar sus emociones y pueda comprender muchos de los estados por lo que le toca pasar a la organización. Este fomento de hábitos saludables genera salud física, mental, emocional y comienza a disparar estados de felicidad que promueve el bienestar y el compromiso del trabajador.

Como gestionar la felicidad laboral y organizacional

Hablar sobre felicidad laboral, para algunos expertos organizacionales pareciera una falacia, sin embargo, la felicidad en el trabajo en los últimos años ha generado un alto interés en las organizaciones consideradas inteligentes, según la psicología positiva, las cuales hablan de la felicidad, las virtudes y las fortalezas humanas. Al respecto Corral (2012) señala que la psicología positiva estudia los estados anímicos de alegría, amor optimismo, creatividad y resiliencia, que manifiesta la persona y que se presta deseoso de querer hacer y estar con personas o lugares donde les genere ese bienestar.

Por su parte Carr (2007) lo contextualiza como el bienestar subjetivo o sensaciones positivas expresadas en alegría o serenidad, y ha estado positivo como la absorción y la fluidez, que generan sensaciones de plenitud y placer a quien lo siente. Retomando lo expresado por los autores, se puede decir que la felicidad son opciones de sentimientos que se les presentan a las personas ante una estimulación del ambiente o entorno que les genera bienestar, y placer, activando en él, actitudes emocionales orientados a comportamientos positivos.

Se puede señalar que sobre la felicidad laboral hay poca literatura, sin embargo se conoce según lo planteado por los investigadores en psicología positiva, pero se permite opinar que es una capacidad que tiene la empresa para aportar deliberadamente bienestar subjetivo y generar en los trabajadores conductas positivas que les permita ganar ventajas competitivas, por otro lado, la felicidad vista desde esta perspectiva ofrece un clima agradable y productivo que promueve sentimientos de amor al empleado por la empresa, aportándoles una percepción de estabilidad emocional, económica y social, que se hace extensible a su entorno familiar, y eso abre las puertas para ese estímulo esté vinculado con el llamado salario emocional, es decir trabajo emocional más felicidad, forma parte de los beneficios laborales del trabajador.

Ahora bien, no hay que confundir felicidad organizacional, con felicidad en el trabajo, en el caso del primero según Gutiérrez (2015) interviene la empresa ofreciéndoles y facilitándoles beneficios del salario nominal y bienestar psicosocial en el trabajo. En ese sentido, de acuerdo a Fernandez (2015), felicidad organizacional es la capacidad de la organización para coordinar recursos y gestión para hacer una oferta de valor para los trabajadores que balancee la salud financiera de la compañía y el bienestar psicosocial de los trabajadores. Mientras que felicidad en el trabajo es la percepción individual que permiten a los trabajadores: bienestar, salud y optimismo en su desempeño en el trabajo.

Esto en gran sentido demuestra que la felicidad organizacional está sustentada en las condicio-

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano

nes y procesos propios del trabajo que le permitan demostrar sus competencias que lo orientan a obtener las metas pautadas por la empresa, convirtiéndose en un activo importante y lo que es mejor aún el trabajador lo percibe. Por su parte la felicidad en el trabajo incluye programas de capacitación, ascensos, horarios flexibles, premiación al desempeño, valoración del trabajador, retroalimentación por parte de los supervisores, políticas justas e involucramiento dentro de sus premias a la familia que participan en actividades sociales, deportivas, mejoras en sus hogares y prestaciones sociales acordes a su trabajo, que se pudieran definir como salario emocional.

Esta estrategia del salario emocional, promocionan el trabajo positivo y se convierte en salud emocional, felicidad, bienestar y cambios en el estilo de vida del trabajador, esto por supuesto se expresa en actitudes positivas que se convierten en optimismo, confianza, identidad, compromiso, generosidad y gratitud orientadas a respuestas efectivas en la competitividad para la organización. Promocionar el desempeño del empleado según Vanegas (2013) es gratificante lo que contribuye a expandir los esfuerzos y las energías de la persona, propiciándose las oportunidades para festejar triunfos de producción que sienten suyos como si fueran dueños de la empresa, orientando las oportunidades hacia efectos positivos que terminan en el binomio ganar-ganar para ambos protagonistas.

El salario emocional: estrategia empresarial entre el bienestar y la felicidad en el trabajo

Es entonces cuando estamos al frente de lo que se define como salario emocional, según Aparicio (2017) son retribuciones o aportaciones no económicas que le ofrecen al trabajador que incluye incentivos de reconocimiento, valoración, e imagen que ofrece un ambiente laboral sano que le permite satisfacer sus necesidades personales, profesionales y familiares; haciéndolo productivo y competitivo. En opinión de los autores de esta obra, el salario emocional es la administración del trabajo emocional combinado con la felicidad laboral, que haciendo sinergia, permite alcanzar niveles de satisfacción al empleado fomentando el desarrollo de las competencias, y su promoción para el desempeño efectivo, obteniendo como resultado la productividad y competitividad de la empresa.

Es entonces que el salario emocional repercute en la calidad de vida del empleado, haciendo de este un individuo agradecido, creativo e innovador; por su parte, también hay que hacer mención que el trabajador ejerce sus tareas con mayor compromiso e identidad corporativa. El salario emocional se considera una gran oportunidad para agregar valor intangible a la organización, donde además de beneficiarse con sus programas de incentivo laboral, su desarrollo social está implícito y contribuyen a generar la cultura de responsabilidad social empresarial, incorporándose a trabajos de instituciones de beneficencias y voluntariado; por otro lado, la empresa aporta adicionalmente a su paquete laboral, actividades de esparcimiento para él y su familia, desarrollo académico y profesional, clínicas de salud y deportivas dentro de las instalaciones de la institución entre otros beneficios.

Es por estas razones que se puede decir que el trabajo emocional y la felicidad organizacional y laboral es una percepción que tiene el trabajador en el caso que así su entorno laboral lo demuestre, que el salario emocional como estrategia es un mecanismo que promueve escenarios positivos al empleado generando un estado de equilibrio emocional cargado de bienestar, salud y plenitud, el límite de ella, depende de cuan motivado está el trabajador, y de cómo la gestione la empresa, que aun sabiendo que el bienestar subjetivo es de la persona, también debe entender que el talento

humano conforma el centro de la vida organizacional. Entonces entender que la felicidad organizacional depende más de la empresa que del trabajador es porque ella tiene que analizar que su disposición a la gestión de la felicidad le trae como resultado: calidad de atención y fidelización al cliente, excelencia operacional, compromiso del trabajador, pero sobre todo la rentabilidad.

Referencias bibliograficas

- Aparicio, S (2017) Trabaja Inteligente (Mente) Estrategias de Inteligencia Emocional. Editorial CORK.
- Camio, M (2012) Cultura Organizacional: Emociones y sentido de Vida, Editorial EAE. España
- Carr, A (2007). Psicología Positiva: la Ciencia de la Felicidad. Editorial PAIDOS Barcelona España.
- Corral, V (2012) Sustentabilidad y psicología Positiva: Una Visión Optimista de las conductas Proambientales y Psicosociales. Editorial Manual Moderno. Sonora México
- Fernandez, Ignacio. (2015). Liderazgo Efectivo para el Alto Desempeño (LEAD), Felicidad Organizacional y GPS interior. Socio de LEAD Institute. www.ignaciofernandez.cl / www.leadinstitute.cl
- Gutiérrez, V (2015) Principio de la Felicidad Organizacional. Editorial Granica México.
- Vanegas, M (3013) Psicología Organizacional Positiva. Estudio de la Felicidad en el Trabajo. ECOE, Ediciones. Bogotá Colombia.
- Sánchez, R (2014) Gestión y Psicología en Empresas y Organizaciones. Editorial ESIC Madrid España

Capítulo III Como alentar el compromiso de la empresa apoyados en el salario emocional

La escasez del talento, el recambio generacional, las nuevas corrientes y posturas del mercado y los desafíos de la globalización hacen que las compañías tengan que evaluar y replantear sus políticas para ser más competitivas y atraer, retener y fidelizar a los mejores colaboradores. Las organizaciones como ha sido tradición y el siglo XXI no es la excepción, han invertido parte de su gesta, en establecer diferencia competitiva y crear novedosas estrategias que involucren el costo del desempeño de su colaborador, en aras de de ese talento humano este dispuesto a retribuir con su labor a la creación de valor, bienestar y diferenciación. Pero, pese a los adelantos de las teorías administrativas siguen permitiendo baches en la comunicación interna que coartan el establecimiento de adecuadas estrategias que graviten en la creación de un certero vínculo emocional con el cliente interno y de éste con el servicio.

De esta forma, la particularización del ente es el medio expedito que conlleva a la posibilidad la retención de la compleja realidad. El ente económico como empresa, al igual que el ser humano, está determinada por fuerzas que mueven su actuar y que moldean su desarrollo. Por tal sentido, el ser humano, es un intrincado sistema de valores, motivaciones y metas. En contraposición las empresas la forman sus creencias, valores, su misión, sus objetivos y sus actitudes corporativas.

Al respecto, Carrión (2008) plantea que las empresas saben que hoy en día hay que trabajar el marketing del talento a largo plazo, creando organizaciones en las que los profesionales puedan utilizar y desarrollar su talento, en las que trabajar sea una experiencia memorable, en las que el talento no sea sistemáticamente desaprovechado ante la indiferencia de todos.

Definiciones:

- **Salario:** Para Gay Puyal (2009) “Se denomina salario porque se busca la identificación y la relación con contraprestación y, también, con reciprocidad, equidad y frecuencia”
- **Emocional:** Para Gay Puyal (2009) “Se califica de emocional porque, con independencia del satisfactor de qué se trate como atención a necesidades personales, elementos satisfactorios en el contexto del clima laboral, se busca aportar satisfacción a algunos de los motivos intrínsecos”, como lo son búsqueda del sentido y significado de la vida.
- **Salario Cualitativo:** identificado como lo que la organización puede ofrecer a los empleados y que hace la diferencia entre ésta y su competencia.

Una aproximación al concepto de salario emocional contemplaría según Temple, (2007) “todas aquellas razones no monetarias por las que la gente trabaja contenta, lo cual es un elemento clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos”. Por otro lado, el salario emocional implica dar “la oportunidad para que las personas de todo nivel se sientan inspiradas, escuchadas, consideradas y valo-

radas como parte de equipos; de los cuales se sienten orgullosos de pertenecer, de crecer, desarrollarse y ser cada vez más empleables” .

Para, Temple (2007), en ese sentido, una de las alternativas es la implementación de un sistema de compensación que le permita al empleado sentirse bien retribuido frente al trabajo que aporta y al empleador contar con una fuerza laboral comprometida en alcanzar los objetivos que la dirección se haya fijado para responder adecuadamente a los inversionistas o propietarios. Razón por la cual los sistemas de compensación en las empresas son el motor que vincula las relaciones duraderas entre los empleados y la organización, es un componente altamente sensible para el proceso gestión humana, ya que valida la asertividad en la satisfacción de las necesidades de los colaboradores y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Los medios de compensación son elementos determinantes en el clima laboral, que generan mayor sentido de pertenencia, más convicción de las personas y una orientación clara de lo que está dispuesto a ofrecer la empresa por la prestación de sus servicios.

El “valor” de lo intangible

Para Villafañe (2001:16), la importancia de los activos intangibles ha ido creciendo en los últimos años a un ritmo vertiginoso. La reputación corporativa y la marca, entre otros, se consideran hoy, valores fundamentales en el entorno de las grandes organizaciones. Así, la dirección de las entidades más poderosas, como el resto de empresas, necesitarán conocer estos “nuevos valores” intangibles y aprender a gestionarlos. Las razones de este aumento de valor pueden centrarse sobre todo en: Los recursos tangibles, cada día tienen más difícil generar ventajas competitivas, sin embargo, los intangibles son más valorados. Las empresas están dejando de apoyarse en la producción y el producto, para orientarse hacia “nuevos valores” no materializables a priori, y del todo fundamentales en el entorno del management del siglo XXI (Villafañe, 2004; Carrillo & Tato, 2004). En esta línea, para Schultz & Kitchen, (2004), mientras el valor de la organización gire cada vez más en torno a lo inmaterial: las marcas, patentes, el conocimiento técnico, las habilidades de la gente..., el centro neurálgico de la empresa se moverá inexorablemente hacia esta área.

De este modo, la necesidad de las organizaciones para adaptarse a las nuevas condiciones de un mercado mucho más exigente y competitivo ha determinado el surgimiento de alternativas diferentes para motivar y estimular la permanencia en las mismas del mejor recurso humano del que se dispone. De otra parte, uno de los principales problemas en las organizaciones empresariales es la inadecuada conciliación entre sus objetivos estratégicos y los objetivos individuales de sus trabajadores o empleados. Es de vital importancia y más en la época de competitividad y globalización actual tratar de hacer coincidir las metas de los trabajadores con las metas u objetivos de la empresa en el más amplio de los sentidos.

Según la revista Dinero en su publicación *Las 25 Mejores Empresas para Trabajar*, (2009 pag 25) define cuáles son las características que valoran los profesionales en una empresa, entre las cuales tenemos:

“Los nuevos profesionales tienen una visión frente al trabajo distinta de las generaciones anteriores: buscan tener más tiempo para ellos mismos, para sus familias y sus aficiones, horarios

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano

flexibles y oportunidades de desarrollo de carrera y por eso cada día es más importante la conciliación entre la vida personal y la laboral.” .

En la misma dirección según Gomez, Bakin, Cardy (2008), de acuerdo al grado de estímulo al que es sometido el recurso humano, serán así, sus actividades y comportamientos en pro de la producción o por el contrario, en deterioro de las labores que como consecuencia, darán bajos resultados. Teniendo en cuenta la importancia del diseño de un plan estratégico de comunicaciones para las empresas y entendiendo la comunicación como un elemento indispensable para el funcionamiento de las organizaciones para poder tener al empleado satisfecho y con una actitud positiva. Cuando los empleados conocen sus derechos y se sienten familiarizados e identificados con la empresa existen menos posibilidades de que se produzcan malentendidos y que la productividad se resienta.

Abad (2008, pag.18), Consultor de Marketing 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 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”.

No obstante, Claudia López (1990) comenta que el que trata de brindar a los empleados beneficios no monetarios, que les hagan sentirse cómodos y creen un valor adicional. Cosas que los hagan apegarse a su empresa y que la hacen diferente de las demás, como servicios concretos o dotaciones materiales. En el libro ‘Marketing del talento: ¿Cromañones o Neandertales?’, el español Juan Carrión plantea que las empresas saben que en la actualidad hay que crear organizaciones en las que los profesionales puedan utilizar y desarrollar sus capacidades, en las que el talento no sea sistemáticamente desaprovechado ante la indiferencia de todos. En síntesis, el salario emocional comprende todas las razones que hacen que alguien trabaje contento, a gusto y con compromiso más allá del dinero, algo que repercute en la productividad.

En nuestra opinión, las organizaciones se han concientizado que para hacer realidad su estrategia deben contar con estructuras organizacionales más flexibles y colaboradores altamente comprometidos e involucrados con el negocio, que contribuyan a alcanzar los objetivos trazados. Atrás quedaron aquellas estructuras rígidas piramidales y el liderazgo autoritario con que las compañías solían trabajar, donde primaban los procesos por encima de la estrategia. Sin duda, ahora las áreas de gestión humana se ven retadas a generar nuevas estrategias de gestión del talento que les permita diferenciar sus compañías de otras en el mercado y fidelizar a las distintas generaciones de acuerdo con sus intereses.

De acuerdo, a María Mercedes Botero (2013), para desarrollar una estrategia en que el colaborador se sienta conectado con la filosofía organizacional debe realizar las siguientes siete acciones:

1. Tener claros los objetivos de la compañía y cómo se quiere proyectarse tanto a nivel interno como externo.
2. Conocer el posicionamiento deseado y valorar la imagen que tienen los colaboradores de la compañía, para identificar las brechas y puntos en común de la imagen actual y la imagen deseada.

3. Hacer un análisis de la imagen que se desea proyectar comparado con lo que están haciendo otras compañías en el mundo.
4. Establecer los componentes de la propuesta de la compañía para su posicionamiento como marca empleadora.
5. Determinar la razón de la marca, su condición promotora de valor y el espectro tanto interno como externo capaz de dar estabilidad e identidad a la organización.
6. Diseñar las herramientas para la construcción de la imagen interna, que serán, entre otros, los planes de formación, las políticas de conciliación, el modelo de dirección, la responsabilidad social empresarial, la gestión de la sostenibilidad, la comunicación interna.
7. Pensar en el mensaje a posicionar y los canales con que cuenta la organización para realizarlo.

Siendo las cosas así, resulta claro, que entender que la selección de personal se hace en doble vía, es decir, no solo se escoge al personal, sino que ellos también eligen si quieren o no pertenecer a la compañía. Por tal motivo, las organizaciones deben llamar su atención transmitiendo la filosofía de la empresa, destacando aquellos atributos que la hacen única y diferente.

“Trata a un ser humano como es, y seguirá siendo como es. Trátalo como puede llegar a ser, y se convertirá en lo que puede llegar a ser.”

Para Blaise Pascal, debe señalarse, que dentro la filosofía organizacional los valores se constituyen en una de las razones que infunden la razón de ser de la organización comunicando e integrando los valores personales, logrando así convertirse en elementos motivadores de las acciones y del comportamiento del ser humano.

Ahora bien, para García, S. y Dolan, S (1997), los tipos de valores organizacionales están definidos bajo tres dimensiones que son: éticos, económicos y psicológicos y se encuentran incorporados en toda la esencia de la organización. A continuación se definen cada uno de ellos:

- **Éticos:** Proponen a los valores como un aprendizaje estratégico permanente en el tiempo, donde una forma de actuar es mejor que su opuesta, para conseguir los fines alcanzados en forma correcta.
- **Económico:** Son pautas utilizadas por el individuo para evaluar un objeto, idea, sentimientos, en cuanto al relativo mérito, adecuación, escasez, precio o intereses, lo cual produce satisfacción.
- **Psicológico:** El valor es la cualidad moral que mueve a acometer con valentía grandes empresas y afrontar los riesgos generados de la integración de los sentimientos, actitudes, creencias y valores individuales de los empleados en el desempeño laboral”.

En efecto, según estos mismos autores, todas las organizaciones deberían demostrar una preocupación genuina por conocer los valores que poseen los colaboradores que trabajan o que van a entrar a laborar, ya que esto permite además de conocerlos; poder ofrecer y brindar un bienestar personal y colectivo; además de lograr una convivencia armoniosa. Sin embargo, tratar que los miembros de la organización asuman estos valores y que estos se compartan, toma un gran esfuerzo que muchas organizaciones no desean asumir.

Por su parte, un clima organizacional negativo es una situación compleja y caótica que destruye

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano

a paso lento pero constante la organización; que trasciende directamente en la teleología del ente; en el bienestar del cliente interno; en la progresividad de conflictos internos; en la merma considerable de la productividad; en una alta rotación; en el desgano; en el ausentismo; en la baja innovación o creatividad, entre otros. Todo ello, por condición obvia incidirá en los resultados económicos de la empresa, mas temprano que tarde en el tiempo.

Está comprobado que un colaborador motivado, con una actitud positiva en su trabajo y comprometido con lo que hace, está menos predisposto a abandonar la empresa. El cliente interno es mucho más costoso de seleccionar y formar nuevos candidatos que retener, esto ha llevado a las organizaciones a diseñar estrategias que se articulen con la filosofía organizacional y les permitan fomentar el sentido de pertenencia entre sus colaboradores, mejorar el clima organizacional, aumentar la productividad y hacer que las empresas sean vistas como lugares anhelados para trabajar, porque concilian el espacio laboral con el personal.

Según acotan, Thompson, Beauvais y Lyness (1999), es importante tener claro que las políticas aisladas de calidad de vida y balance vida-trabajo no ayudan a los empleados a tener vidas más equilibradas. Además, introducen la noción de que una cultura de integración trabajo-familia se produce cuando en una organización se comparten creencias, valores, políticas y misión sobre los cuales la organización sustenta y valora dicha integración. En este sentido, los incentivos a las jefaturas deben contener elementos que se vinculen a la gestión de personas y en donde la variable trabajo-familia requiere estar en la evaluación de desempeño de los líderes de cualquier organización.

Como aporte adicional también definen que una cultura organizacional dinámica, clara y positiva, atraerá no sólo por sus beneficios salariales, sino sobre todo porque genera bienestar y calidad de vida al interior de la organización, haciendo posible un mejor trabajo en equipo y formando colaboradores que saben interpretar adecuadamente la filosofía de su empresa. Así, se genera un mejor servicio, lo que redundará finalmente en sustentabilidad y dividendos de largo plazo.

Si bien es cierto, citando a Cubillos Hernández, en su documento intitulado “La cultura organizacional como agente favorecedor de cambio y gestión de modelo de competencias”, se debe empezar por definir un enfoque integral de gestión del talento humano para lograr integrar esfuerzos, uniformar criterios, armonizar acciones en una visión compartida, implementar acciones que generen valor agregado, y mejorar el desempeño de los trabajadores. Y que mejor estrategia que adoptar el modelo de gestión de cambio que identifica los conocimientos, habilidades y actitudes claves de las personas en la organización, representando un sistema que permite alinear los esfuerzos de las personas con la estrategia y objetivos de la organización, contribuyendo así a la creación de una cultura de empresa que sea relacionada con la visión y estrategia, pero lo más importante, que tenga la flexibilidad para adaptarse a cualquier cambio o transformación exigida por el medio.

A pesar de las diversas perspectivas sobre el tema, cita Cubillos Hernández, el elemento unificador de cualquier definición lo distingue de manera singular la gestión estratégica, o sea, cómo se integran las personas en el sistema organizacional para vincularse directamente a la estrategia, con el fin de movilizar las capacidades y el talento hacia el logro de los objetivos de

desarrollo corporativo y social. La gestión humana se constituye en un centro de atención para la modernización de las entidades, como un proceso fundamental de política para garantizar el cambio y adaptar las empresas a las nuevas demandas del entorno.

El mundo empresarial hoy en día exige cada vez un mayor nivel de desarrollo de competencias para cumplir los objetivos de mantenerse y ser exitosos en el mercado; para ello, es necesario estar a tono con las últimas tendencias a nivel de gestión humana dado que es este el recurso más importante con el que cuenta la empresa a la hora de enrutarse hacia el éxito. Las organizaciones modernas deben fundamentarse en una gestión humana integral, centrada en el conocimiento científico social, para investigar la manera como el sistema humano se relaciona, aprende de su propia capacidad productiva, reconoce el desarrollo de su historia e incrementa su conocimiento a partir del reordenamiento del error.

De esta forma, la política de gestión basada en el soporte emocional del colaborador, debe orientar las estrategias a mejorar la calidad y la pertinencia de la formación del personal frente a la evolución de la tecnología y del cambio generado en el entorno, que permita elevar el nivel de desempeño y las condiciones de vida de los empleados.

Estrategia expresada en un modelo que articule las distintas áreas de la gestión humana en la empresa, de manera que cada una de ellas enfoque sus acciones hacia el desarrollo integral del ser humano, base fundamental para la motivación del trabajador, por lo que se concluye que la comunicación como vehículo de gestión hacia la filosofía organizacional, resalta un enfoque sistémico, dinámico, articulado y sinérgico de los tres grandes componentes: el Direccionamiento Estratégico que da respuesta a la finalidad, la Gerencia de Procesos, que precisa los servicios y productos que se deben ejecutar para cumplir con esa finalidad y la Gestión del Talento Humano, que es el recurso más importante, la que hace posible el trabajo, permite cumplir con la misión y alcanzar la visión institucional.

Consideramos que lo más importante es hacer entender a cada entidad que posee un yo interior y anterior, que ha sido formado desde las bases hasta lo más alto, para que con ello se puedan buscar las estrategias más eficaces que permitan que cada uno de los colaboradores rendir al máximo, haciendo su trabajo con agrado, conocimiento y sobre todo con la firme convicción de que es un lugar que puede brindarle todas las herramientas para evolucionar. Si muchas empresas invirtieran no en incentivos vanos no promotores de diferenciación para su colaborador, pero, si en cambio fuese la búsqueda permanente de planes y programas que propendan por el bienestar del colaborador, seguramente que el resultado de esa inversión, se vería reflejado en la labor del mismo empleado y en su manera de ejecutarla; también en la productividad y en las ganancias que puede obtenerse, ya que se siente cómodo e identificado con su trabajo y el lugar donde se desempeña sin importar lo que allí haga.

Como condición final, nos queda claro que si se precia una organización de ser líder, será porque ella y solo ella suscite y engalane las excelsas prácticas de las relaciones laborales, pero que también, equilibre las necesidades y prioridades de su recurso humano y sea consecuente de sus preocupaciones. De no ser así, sólo adquirirá y poseera personal mediocre e inconforme, lo que puede ser significado de supervivencia y la muerte de la organización.

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano

Referencias bibliográficas

- Carrión, Maroto Juan. (2008). Marketing del talento: ¿cromañones o neandertales? Mesa redonda: “Aplicaciones del marketing a la gestión y fidelización del talento”. Libro de ponencias, Hoy es Marketing Nuevos Mercados, Nuevos Clientes, Nuevas Soluciones”, 137 (4), 148 (2), Ed. ESIC: España.
- CUBILLOS HERNANDEZ, Carol Marcela, “La cultura organizacional como agente favorecedor de cambio y gestión de modelo de competencias”. Internet: <http://www.gentecompetitiva.com/articulos/culturaorganizacional.html>.
- Gay Puyal, F. (2006, Diciembre). “El Salario Emocional, clave para reducir el estrés”. En: Gestión Práctica de Riesgos Laborales. N°33. Recuperado el 25 de Noviembre de 2009, de <http://pdfs.wke.es/8/5/5/6/pd0000018556.pdf>(2008) La formación es parte del salario emocional Madrid.
- Gómez, claudia. (1990): Mejoramiento Continuo de la Productividad y Calidad, Ed. Nuevos Tiempos, Venezuela, 280 pág
- Schultz D. E. & Kitchen Ph. J. “Managing the Changes in Corporate Branding and Communication: Closing and Re-opening the Corporate Umbrella” Corporate Reputation Review. London. Winter 2004. Volume: 6, Issue: 4.347-366.
- Temple, Inés. (2007, 15 de Octubre). El salario Emocional. El Comercio.pe. Recuperado el 1 de Marzo de 2010 desde <http://blogs.elcomercio.pe/empresariodetempleo/2007/10/el-salario-emocional.html>
- VALORES EN LA ORGANIZACION. (16 de ENERO de 2008). VALORES EN LA ORGANIZACION. Obtenido de <http://es.shvoong.com/humanities/1747749-valores-en-la-organizacion/>
- Villafañe, J. (2001) Prólogo de: Benavides, J. Dirección de Comunicación empresarial e institucional. Barcelona: Gestión 2000.
- Villafañe, J. (2004) La Buena Reputación. Madrid: Pirámide.

Capítulo IV Como gestionar la felicidad emocional para alcanzar un ambiente laboral armonioso

“No hay más que dos medios para librarse de la pesadilla del paso implacable del tiempo: el placer y el trabajo. El placer agota y el trabajo fortifica”.

Baudelaire Charles

“Cuando era pequeña me decían: “El trabajo lleva en sí mismo su recompensa”. Y yo esperaba, tras el esfuerzo, una recompensa misteriosa, abrumadora, una especie de gracia. Todavía la espero”.

Gabrielle Sidonie

Sinopsis

En la coyuntura globalizada, se hace necesario que las organizaciones alineen su actuar con la de los stakeholders. Esto debido al vínculo proindiviso que deben mantener para afrontar los embates del mercado y las exigencias cada vez más claras de las economías. El proyecto teleológico organizacional debe contener y atender las premisas de sus colaboradores, y propender siempre por crear y mantener ambientes de sano compromiso, ayuda mutua y visión de unidad, con clara mirada hacia la prospección, compromiso y proactividad, pero sobre todo a la ejecución responsable de las funciones. Para esto, se deben permitir espacios de convivencia en comunidad, de gusto total por el trabajo y que los ambientes laborales sean óptimos, dando paso así al efecto placebo laboral.

Introducción

Es oportuno como siempre referir que la existencia y el éxito de las organizaciones, se debe en su manifestación extasica, al compromiso e intervención decidida del mayor intangible que poseen intrínsecamente ellas, y, que forma el capital humano e intelectual, dando vida de esta manera a la relación mancomunada en pro de la excelencia y la manifestación de la espiritualidad tan necesarios hoy por hoy.

Los consensos laborales apuntan hacia la legitimación de las formas de retribución que se deben dar a los colaboradores, buscando con esta no solo la satisfacción monetaria que es importante, sino también la satisfacción de otras necesidades que a veces, aunque no se crea, son más relevantes a la hora de la verdad que la mera paga económica. Con ocasión hemos asistido y palpado escenarios laborales que, con tan solo sentir sus humores, nos predisponen hacia la ejecución eficaz de las actividades, permitiendo con estos ambientes con alto grado de complejidad y de problemas coyunturales que rivalicen de manera directa con el compromiso social y la integridad moral de los colaboradores. Siendo entonces, tierra fértil hacia las relaciones tóxicas laborales y sus funestas consecuencias en el medio donde se incuban.

No se quiere ser ajeno a la divinificación del dinero como medida rasa del actuar humano, las sociedades que poseen riqueza cada vez desean ostentar y acaudalar mucho más, y casi siempre

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano

en detrimento del conglomerado de colaboradores, a quienes, si bien se le paga, esta, se convierte apenas en un aliciente para que se afronte la cascada de necesidades y muchas veces las mismas rebasan la capacidad adquisitiva, comprometiendo lo retribuido.

Ahora bien, tipificar la armonía, implica entonces entender el equilibrio proporcional que debe suscitarse entre quienes interactúan, pero para que fluya el consenso de buena energía, ejecución satisfactoria de actividades y otros aspectos, es requisito que se propicie La ARMONIA en los sitios donde ejecutamos las asignaciones día a día.

Leibniz (1646 - 1716) considera que “el universo tiene la suficiente armonía para que todas las especies y elementos que lo forman puedan existir y coexistir, tanto individual como colectivamente con o sin influencias entre ellos”. Concilientemente el epígrafe de Leibniz con respecto del clima y ambiente laboral, infiere que la armonía suscitada, debe lograr que la organización sea un todo indivisible, que se labore en pro de un bien común, sin interesar cuan diferente sean los congéneres individualmente hablando, pero sin embargo que siempre trabajen de manera mancomunada, entendiendo que las individualidades se convierten en el fortín requerido para lograr el éxito y crear la marca distintiva como factor clave.

Propender por instituir y salvaguardar un buen entorno laboral es un objetivo imprescindible de cualquier tipo de organización. Ya que al definir procesos motivacionales y de adecuada armonía, sus colaboradores por naturaleza humana propia, sentirán muy seguramente, el efecto placebo con ellos mismos, y esto de manera casi categórica se reflejará en el sitio donde se convive de manera rutinaria, y donde diariamente llevan a cabo las funciones encomendadas. En muchas ocasiones sin tan solo preguntar, se puede palpar de manera directa, si en la organización a la que acudimos existe un clima adecuado y armonioso de trabajo y si el colaborador está en sintonía con él. Cuando se platica con cualquier colaborador y se indaga si se siente bien en el lugar de trabajo, de manera insofacta, al ser así, su actuar proxémico, nos dará la información instantáneamente, ya que su actitud no puede ser otra al referir y mencionar factores como los frutos de la labor, el prestigio, el trabajo por sí mismo, la encargo, los ascensos, etc. Pero, si acudimos a la organización donde no existe ambiente armonioso, encontraremos colaboradores insatisfechos, que en lugar de construir, son generadores de discordia y proclives a generar externalidades complejas y siempre estarán en contra por sencilla y complicada que sea la labor.

Ahora bien es fundamental ilustrar que toda organización debe comportarse con notoria y decidida responsabilidad social, esto es que debe siempre bajo cualquier circunstancia, puntualizar y avalar un eficiente, prospero y procedente clima organizacional. Esto por cuanto es fundamentado y conocido que, para que una organización tenga plenitud, bienestar y éxito, es inimpugnabile contar con proceso motivacionales hacia el cliente interno principal (trabajador o colaborador). Por lo anterior, hoy más que nunca, se requieren departamentos de recursos humanos funcionales y comprometidos con la gestión organizacional. También es correspondiente decir que, para que se puedan dar y surgir, relaciones laborales buenas y duraderas y salga a flote en cada colaborador el estado de armonía que lo lleve a sentirse emocionalmente comprometido, el proceso motivacional y armonioso, de la organización debe entenderse pleno dentro de los principios del acatamiento, la ecuanimidad, la firmeza, y la veracidad, de ser así, se le posibilitara al ente retener su capital humano.

¿Porque la armonia es el fundamento condicional hacia el logro de los objetivos?

Antes de retomar este acápite es fundamento entender y aproximarnos a la contextualización de conceptos tales como:

Ambiente laboral o de trabajo, el cual se entiende como el escenario que se encuentra dentro del ambiente laboral. El ambiente de trabajo es formado de todas las eventos que inciden en el dinamismo dentro de labores. Este ambiente se torna crucial ya que es la clave no solo para que el rendimiento de los colaboradores sea óptimo, sino que allana el camino hacia la participación decidida e incondicional en sacar adelante sus tareas de manera eficiente, y por ende contribuir a la solidez y crecimiento de la organización. El efecto colateral inmediato de la política diáfana de un ambiente sano y plétórico, será, la absoluta satisfacción para el colaborador y la asegurabilidad de prosperidad y ganancias para el negocio emprendido.

Armonia, El término tomado de Wikipedia, denota que armonía o harmonía proviene del latín harmonía, que deriva del griego *αρμονία*, que significa acuerdo, concordancia, combinación, y del verbo *αμόζω* (harmony), que significa ajustarse, conectarse, lo anterior según el diccionario A Greek-English Lexico (1819). La armonía ocurre cuando existe un equilibrio y una conveniente y adecuada proporción, concordancia y correspondencia de unas cosas con otras, y en su caso, agradable a los sentidos.

Para colegir sobre la armonía la enciclopedia Wikipedia, refiere en la mayoría de veces a conceptos tales como bello, alegre, seductor, relajante y sereno, aclarando también, que depende del contexto al que se refiera, por ejemplo en la música occidental, la armonía es el arte de unir y de combinar sonidos diferentes, pero acordes y agradables al oído, que son emitidos simultáneamente. También se denomina armonía a la ciencia, a la técnica y a la disciplina que permite tanto la formación, la sucesión y la modulación de los acordes. En la literatura, se denomina armonía a la variedad agradable de sonidos, pausas y medidas que resulta tanto en el verso como en la prosa por la adecuada combinación de las sílabas, las voces y las cláusulas empleadas. Así, el vocablo “vivir en perfecta armonía” puede significar tener una alianza, una buena simpatía o relación, una reciprocidad de paz, una buena información y una buena afinidad de opinión y de acción con alguien o con un grupo. Armonía es el manar de la vida.

Ambiente laboral armonioso, para el caso haremos referencia a todas las condiciones óptimas que se deben dar en la organización como preámbulo hacia el trabajo en plenitud, garante de del desarrollo personal en pro de los objetivos comunes, logrado este con una comunicación asertiva para que surja la felicidad en la ejecución de funciones laborales. Este ambiente laboral no debe surgir como imposición o simple formalismo, debe ser consensuado, atractivo, participativo, aceptado e influyente, capaz de mostrar bondad en su aplicación, con claro espectro hacia el éxito compartido.

Para que el ambiente de trabajo sea consistente, las relaciones humanas a todo nivel, deben estar a la orden del día, si existe pleno entendimiento gracias a estas relaciones, podremos aseverar que la estadía será elocuente y promoverá la amistad, el buen trato, la solidaridad entre los clientes internos. Las discusiones y diferencias de darse en ambientes sanos serán cosa del

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano

pasado. Como complemento a ambientes sanos, las organizaciones deben fortalecer y liderar condiciones de seguridad e higiene en el trabajo, crear estaciones cómodas, iluminación adecuada, limpieza, pulcritud, entorno colorido, muebles ergonómicos, entre otros, definitivamente posibilitaran y estimularan la creatividad y sobre todo alivian el alma con predisposición al mejoramiento continuo.

Poseer capital humano consagrando a las mejores condiciones, se traduce de manera innegable, en mayor rendimiento y crea contextos propicios hacia la evolución profesional y permanente pensamiento de cambio estratégico hacia la mejora de cada colaborador. Se deberá atender el afloramiento de las emociones ya que forman la puerta de entrada hacia el alma, las conductas hacia actitudes positivas deben incentivarse y al final vendrá la felicidad, entendida como la cúspide en el logro de las metas. Por tal, defienden algunos estudiosos que “Si la actitud es la antesala de la conducta, las emociones son la puerta que facilitará nuestros logros.

Para nuestro caso, hablamos de felicidad como sinonimia de armonía, esto apoyado en eruditos, tales como Aristóteles, quien dijo “la felicidad estaba relacionada con el equilibrio y la armonía, y se conseguía mediante acciones encaminadas a la autorrealización”. Epicuro, “rotulaba que la felicidad suponía la satisfacción de los deseos y los placeres.” Los estoicos, en cambio, consideraban que “la felicidad se alcanzaba dominando las pasiones y prescindiendo de las comodidades que impiden la aceptación de una existencia determinada”. Leibniz, defensor de la tesis racionalista, comentaba que “la felicidad es la adecuación de la voluntad humana a la realidad”. Lao Tzu, apuntaban que “la felicidad se podía lograr teniendo como modelo la naturaleza. En tanto, Confucio aseveraba que, “la felicidad venía dada por la armonía entre las personas”. Parafraseando estas y otras posturas nos identificamos plenamente en decir que la felicidad se logra en un ambiente laboral idóneo ya que se cumplen con satisfacción todas las acciones encaminadas al beneficio común con disposición de la individualidad que nos sobrecega al estado emocional total, instaurando un ser humano armonioso.

¿Que es un ser humano armonioso?

Según, Vélez, V (2009). El ser humano distinguido con esta faceta debe:

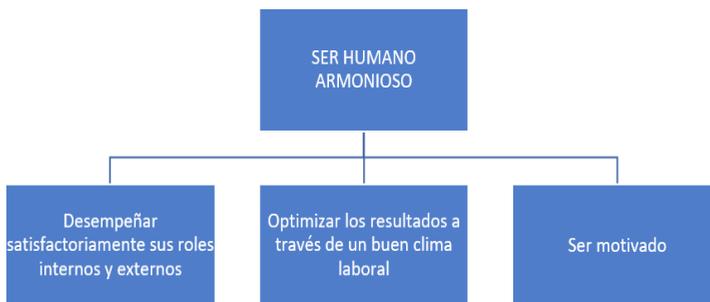


Figura 4. Ser humano armonioso

Adicionalmente cita el autor Vélez, V (2009), los anteriores deben venir acompañados de:

1. Excelentes condiciones de trabajo, que existan estándares de prevención y seguridad.
2. Buenas relaciones interpersonales y comunicación afectiva-efectiva.

3. Interacción social, equipos de trabajo y líderes que se relacionen positivamente entre sí.
4. Reaccionar efectivamente y adaptarse a los cambios.
5. El factor reconocimiento y sus recompensas.
6. Generar la confianza entre empleados y sus líderes.
7. Fomentar el desarrollo personal y profesional de todos los miembros de la organización.
8. Fijarse metas y objetivos a corto plazo.
9. El sentido de pertenencia, la entrega y la pasión hacia las cosas que nos satisfagan y nos hagan sentir feliz.
10. Crear espacios de relajación y propiciar la creatividad e innovación.
11. Importante el buen sentido del humor, la risa relaja las tensiones y tiene un efecto sanador que estimula la secreción de endorfinas y puede mejorar los estados depresivos y de ansiedad.

Importancia del clima laboral

A todos sin excepción alguna nos gusta el confort, que las tareas salgan adelante con el menor tropiezo, que los compromisos sean lo suficientemente atendidos y cumplidos, cuando esto y algunos otros aspectos se dan, nos conducen a la plena satisfacción, con conexidad de bienestar emocional, lo que de manera inmediata nos motiva a seguir y mejorar el rendimiento, la confianza y la estadía en las organizaciones.

Tal como afirman los especialistas y tratadistas del tema, no solamente el clima laboral influye en mí como colaborador sino también en mis compañeros y superiores, se argumenta que cuando rige la concordia, la sociabilidad y la ayuda en un conjunto de trabajadores se sienten, y es apreciado por el organismo y la mente.

Según sus apreciaciones, el clima laboral ideal se da cuando se dan tres aspectos básicos y complementarios:



Figura 5. Aspectos básicos y complementarios para un buen clima laboral

El ambiente o clima laboral es clave para considerarnos útiles, a gozo, motivados y con esperanza de brillar, por esto, es fundamental lograr esos escenarios, donde las condiciones de desarrollo propicien mi condición humana y social.

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano

Para la organización OCCMundial, consultora en Recursos Humanos, mediante escrito de junio de 2014, esgrime que: “Las organizaciones deben asumir el serio compromiso de realizar cambios simples, pero que pueden hacer una gran diferencia, empleados satisfechos son empleados productivos. Desarrollar un clima laboral favorable lleva tiempo, no obstante, tiene múltiples beneficios: los trabajadores aportan su mejor desempeño a la empresa, se crean sólidos equipos de trabajo y la empresa se puede enfocar mejor en cumplir sus metas. Resulta vital que el ámbito de trabajo sea agradable y estimulante para todos. Un buen ambiente contribuye a tener un equipo más productivo y comprometido con la empresa, clientes más satisfechos y por ende, personas más felices”.

Expertos y otros consultos afirman que “Una de las excelentes maniobras para lograr un fortín de superioridad competitiva, es aquel escenario donde se concentran capacidades originarias con buenos y atractivos círculos de labor. Lo anterior no admite prueba en contrario, sendos estudios demuestran que en ambientes de pleno clima laboral los colaboradores han incrementado su productividad en más del 30%, siendo relevante este dato en la consecución de los objetivos organizacionales. Según, el señor Laslo Buck (2015), jefe de personal de Google, sostiene que el trabajo no debe ser una obligación impuesta por el dinero, sino un lugar agradable en el que las personas se sientan cómodas. “Sin duda los resultados se notan cuando el compromiso, la motivación y el estado de ánimo de las personas están en armonía con el trabajo.

Aspectos que ayudan al buen ambiente o clima laboral

Es indudable que mi actitud como colaborador debe estar alineada con la organización a fin de posibilitar el sostenimiento del adecuado clima laboral, de lo contrario cualquier proceso que se quiera emprender hacia ese horizonte, se vería afectado en grado sumo y truncado en su aspiración de servir de plataforma hacia la dignificación del proceso laboral.

En tal sentido citamos seis condiciones resolutivas que como agente colaborador ayudaran: (Tomados de la Asociación Sindical):

1. **Demuestra compromiso y pasión:** si demuestras que estás comprometido y afín con la misión de la empresa, facilitarás de gran forma el trabajo de tus compañeros y te convertirás en un excelente ejecutor de un buen trabajo en equipo.
2. **Procura estar de buen humor:** el dicho que afirma que el buen humor es contagioso es totalmente cierto. No dejes que tus problemas personales te afecten y muestra una sonrisa todas las mañanas.
3. **Ten buena voluntad:** asume las tareas que los demás intentan evitar. Demuestra que eres capaz de sacrificar por tus compañeros y verás cómo las personas se te acercarán más frecuentemente.
4. **Reparte elogios:** a todos nos gusta que se nos reconozca el trabajo bien hecho. Si alguno de tus colegas tiene éxito en uno de sus emprendimientos, felicítalo como corresponde.
5. **Controla tus inseguridades:** es un hecho que todos tenemos inseguridades. La clave es saber cómo controlarlas y demostrar la confianza suficiente como para entablar un diálogo amistoso con cualquier persona en la empresa, sin importar su nivel de jerarquía.
6. **Aprende a escuchar:** a muchas personas les gusta ser constantemente el centro de atención dentro de un grupo. Si eres una de ellas, es importante que aprendas a callarte y escuchar con atención lo que tienen para expresar quienes te rodean.

Capítulo V Como expresar ideas e inconformidades sin miedo: Una mirada inversa al trabajo emocional

“No solamente evalúa cuánto va a ganar por realizar determinada labor. También toma en cuenta otros aspectos que son tan o más importantes que el dinero mismo”.

Edith Sánchez

Hoy en día las personas están siendo vistas como maquinas a la que se les entregan órdenes y estas se deben satisfacer o cumplir, pero están dejando de lado la vida sentimental de los trabajadores, es ahí donde el salario emocional quiere impactar de manera positiva, con una serie de incentivos que generarían bienestar, motivación y estrategias positivas que aumentarían esos bajos niveles motivacionales en los trabajadores, por medio de esta estrategia se quiere manejar un plus en el que los colaboradores se sientan activas con motivación y ganas de trabajar y que a la vez se sientan con ganas de liderar y controlar las funciones a las que se enfrentan en una jornada laboral, de hecho expresar los miedos, hace que despierta la motivación, tema crucial dentro de cualquier persona así como lo menciona Robbins (2004), donde manifiesta que la motivación es “el proceso que da cuenta a la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta” si un ser humano se siente satisfecho automáticamente reacciona positivamente frente a sus actividades diarias.

Es así que, el ideal al interior de una compañía es contar con trabajadores alineados con sus objetivos y que se desempeñen a su máximo potencial y capacidad. No obstante, en muchas ocasiones, lejos del ideal, los sujetos se encuentran insatisfechos, desmotivados, y esperando la oportunidad de abandonarla, independiente de la compensación que reciban. En ese orden, Se reconoce que el salario emocional ayuda a incrementar la satisfacción. Además, se discute acerca de factores necesarios para el éxito de la relación y su futura masificación y utilización en lo laboral.

En ese sentido, haciendo una génesis del salario emocional en el mundo laboral obviamente tiene que ver con esa relación que establece la empresa con el empleado: este aporta sus conocimientos, experiencia y dedicación, por lo que la compañía le paga un salario y le da unos beneficios. Por tal razón, es un intercambio de habilidades y capacidades. Pero el mundo de los negocios es cada vez más competitivo y retener el talento genial se ha convertido en toda una ciencia de la seducción: hay que hacer que la empresa sea atractiva para que allí lleguen los mejores, y al llegar, que se queden por largo rato para que den lo mejor de ellos.

Al respecto, las organizaciones actuales deben evolucionar día a día, dentro de su periodo administrativo el planear debe contener la tarea de prever y tomar medidas de contingencia en pro del buen funcionamiento de la empresa; es así como de la misma manera, en la cual se planea la producción, los costos de fabricación e incluso los resultados operacionales y financieros, también el factor motivacional de los colaboradores, debe convertirse en una razón de ser de la

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano

administración de personal en las organizaciones; ya que en últimas esta misma gestión facilita que el talento humano, indispensable en todo proceso productivo, converja en sus objetivos y tracen el camino hacia los resultados globales de la organización acrecentando la deseada efectividad.

De igual manera, el salario económico atrae talento, el salario emocional lo vuelve exitoso, desde este punto de vista, el trabajo es una actividad que ocupa gran parte de nuestra vida y no para pocos es un motivo de tormento. Por ello, retribuir con beneficios no monetarios a los colaboradores, con el fin de tener cada vez más talento satisfecho, altamente productivo y con un alto sentido de compromiso con la organización. Además, del sueldo, los trabajadores quieren estudiar, trabajar desde la casa, poder ascender en la empresa o estar más tiempo con la familia.

Es por ello que clima organizacional es el reflejo del estado de ánimo colectivo. Es algo dinámico que atraviesa diversos estadios y como la emoción individual, va de momentos de idilio a otros de cuestionamiento. Por eso, es pertinente conocer su estado para tomar medidas a tiempo y evitar que esto afecte los procesos de la empresa. Habría que decir también, que se debe realizar un panorama del clima organizacional en la empresa, es localizar aquellas situaciones adversas que pueden llegar a afectar el entorno y por ende, disminuir la productividad o crear lo que comúnmente se conoce como mal ambiente.

De lo anteriormente planteado, los colaboradores puedan expresar ideas e inconformidades sin miedo en su hábitat laboral, es decir en el mundo laboral, el jefe es como una ruleta rusa, los hay abiertos y comunicativos, los hay cerrados e inalcanzables, próximos, intimidantes, en fin, como la humanidad misma, puedes encontrarte en tu entorno con un jefe al cuál te cueste un poco más acercarte, con el que quizá sientes un poco de temor al momento de hablar. Dicho lo anterior, es importante que siempre que se desea comunicarse con su jefe preste atención al lenguaje verbal y corporal, recuerda expresarse de forma educada, y canalizar las emociones, por ejemplo, si estas molesto o en desacuerdo por algo no olvides que hablas con tu jefe y no con un amigo, esto es vital.

Es por ello que se permite afirmar, según Catalina Guevara (2011), en la revista portafolio, el salario emocional “es un componente dentro de la compensación total, que hace que los empleados tengan sentido de pertenencia a la compañía para la cual trabajan”, por tal razón, las empresas son conscientes de que para tener de cuerpo y mente presente a sus colaboradores es necesario conciliar la vida personal y laboral. Así mismo, todas estas medidas que se implementen pueden medirse en cuanto a la productividad. Una persona que tenga resuelto su día a día, baja los niveles de estrés, lo que implica menos problemas de salud, menor ausentismo e incapacidades y redundan en una mejor calidad de vida y un mayor sentido de pertenencia a su empresa.

Por lo tanto, de acuerdo al artículo “Salario Emocional estrategias para fidelizar a sus empleados” del portal El Empleo, (s.f) factores como poder expresar sus ideas e inconformidades, tener una buena relación con el jefe directo, tener oportunidades de ascenso, buen ambiente laboral, flexibilidad de horarios, autonomía en su labor etc., impactan cada vez a los empleados que en la actualidad están buscando no sólo una remuneración económica sino mayor calidad de vida.

No obstante, Marx en el *Capital*, afirma cómo el trabajo significa la realización de las dimensiones del ser humano, una perspectiva que trasciende la visión de éste como único medio para la producción o retribución de un salario no siendo ya, según resultados recientes, el único interés del empleado. Al respecto, Olleta, (s.f) menciona:

La noción de trabajo va más allá de su dimensión puramente económica y se convierte en una categoría antropológica: Marx caracteriza al hombre como un ser dotado de un “principio de movimiento”, principio que determina su impulso para la creación, para la transformación de la realidad. El hombre no es un ser pasivo sino activo, y el trabajo o la actividad personal, la expresión de sus capacidades físicas y mentales, el lugar en donde el hombre se desarrolla y perfecciona (más exactamente, donde se debería desarrollar y perfeccionar); de ahí que el trabajo no sea un mero medio para la producción de mercancías sino un fin en sí mismo y que pueda ser buscado por sí mismo y gozado. (Párr. 1)

Por otro lado, la pérdida de aquel sentido del trabajo que buscaba humanizar al hombre, y del salario como una posibilidad para acceder a una calidad de vida digna, conllevan a plantear una nueva perspectiva del salario, en este caso la de Salario Emocional. En ese orden, Mejía (2006), expresan cómo ante la suplantación del derecho a la educación y al trabajo; una consecuencia del desplazamiento del sector privado, se da lugar a una competitividad individual orientada a la obtención de aquel trabajo que como tal ha perdido su valía como derecho fundamental. Por ello afirma: el sujeto escolarizado tenía garantizado su empleo, que además era fijo y lo dotaba de unos derechos en seguridad social, descanso y certeza de futuro. Hoy este se ha modificado y en nuestras realidades latinoamericanas ha tomado forma de trabajo precarizado, inestable e informal. (Mejía, 2006, p. 109).

De igual modo, el compromiso de los empleados se ha convertido en un tema candente en los tiempos modernos. En respuesta a las crisis económicas, los empleadores están preocupados por empleados contratados después de haber sufrido a través de la remuneración se descongela, Primas perdidas, aumento de las demandas de trabajo y reducción de personal. Empleado típicamente se describe como un alto nivel de compromiso de participación a la organización y satisfacción laboral.

Desde esta perspectiva, los empleados comprometidos aprecian el placer y tienen orgullo en su trabajo, así mismo están más dispuestos a ayudarse mutuamente y ser más exitosos; Asumir responsabilidades adicionales; Dedicar más esfuerzo en sus trabajos; Compartir información con otros compañeros y permanecer con la organización. Además, el clima organizacional, que se manifiesta en una variedad de recursos humanos, es un pronosticador importante del éxito de la organización. Según Denison (1990), encontró que un clima organizacional que alienta a los empleados hace participación y empoderamiento en la toma de decisiones y predice el éxito de la empresa.

De acuerdo a lo anteriormente planteado, un buen clima organizacional ayuda y alienta la participación, creando una conducta madura de todos sus miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales dentro de la institución.

Por otra parte, según Chiavenato, I. (2000, p.86), El clima organizacional se refiere al ambiente

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano

interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

Desde la visión de la acción, gran parte de la estabilidad en la planta laboral de las empresas está mediada por la permanencia de sus empleados, permanencia que según algunos resultados está dada por la incursión de esta nueva comprensión de salario. De ahí que sea importante para las empresas el reconocer las ventajas de utilizar este recurso para de esta manera lograr que las compañías puedan retener a sus grandes talentos. Sin embargo, persiste un poco conocimiento de éste concepto, algo que necesariamente se constituye como una limitante en su ejecución e incursión. Por otro lado, la permanencia de los empleados en las empresas, debe ser originada a partir de la comunicación cercana que se genera entre jefes y empleados y que permite identificar aquellos factores o razones para continuar en la empresa, algunas de éstas si bien están contempladas entre el Salario Emocional, es necesario el reconocimiento de los intereses de los empleados.

En un sentido general, la calidad de vida laboral es una concepción subjetiva y comprensión de los miembros del personal de un Desarrollo de la discapacidad mental y física de su lugar de trabajo (Fakhrpour, Yavari, Amirtash y Tondnevis, 2012). Además, algunos creen que una calidad de vida del individuo incluye las cosas que le afectan durante un día de trabajo, por ejemplo, salario y beneficios, facilidades para el progreso y Realización de potenciales, interacciones y comunicaciones, equilibrio entre Vida laboral y no laboral, seguridad laboral, normas y valores ocupacionales, Entre otros (Ballon y Goodwin, 2007)

Por consiguiente, las pretensiones mentales de los trabajadores en una organización pueden ser satisfechas, utilizando técnicas de calidad de vida laboral (Hoseini et al., 2009). Según Walton (1973), sin embargo, considera la calidad de vida laboral como la reacción de los empleados al trabajo, en consecuencias críticas para el cumplimiento de sus demandas salud; Empleando esta definición, la calidad de vida laboral abarcará efectos personales, experiencia laboral y cómo mejorar el trabajo para satisfacer las necesidades personales (Soltani, 2006). De acuerdo con la teoría teórica de Walton En este marco, se sugieren ocho áreas conceptuales principales para calidad de vida laboral; Se trata de una indemnización adecuada y justa, condiciones de trabajo sanas, oportunidades de crecimiento y seguridad constante, Constitucionalización, dependencia social, espacio vital total, integración social y Desarrollo de competencias humanas (Moorhed & Griffen, 1998).

Según Calahane y Sites (2008), el clima organizacional es un Percepción colectiva del entorno de trabajo por parte de los individuos Sistema común. El clima es una característica organizativa estable de tiempo extraordinario y que gana considerable inercia como generaciones de Los trabajadores van y vienen (Calahane & Sites 2008). Así mismo, el clima organizacional es una calidad relativamente interminable del ambiente interno experimentado por Los miembros, influye en su comportamiento y puede describir en términos de valores de un conjunto particular de características de la organización (Tagiuri, 1968). El clima organizacional es el conjunto de características que Organización y que (a) distinga una organización de otra Organizaciones; (B) son relativamente duraderos en el tiempo y (c) influyen en la Comportamiento de las personas en la organización “(Forehand & Gilmer, 1964).

En relación a lo anterior, cuando el empleado ve que las expectativas no se cumplen en el ambiente de trabajo, surge la insatisfacción laboral, esto conduce a la disminución de la fuerza laboral Productividad, compromiso organizacional Y compromiso con el trabajo y aumento de las tasas de discontinuación facultativa del trabajo (Santhapparaj, Sriní y Ling, 2005; Payne y Morrison, 2002; Redfern, 2005 Y Denizer, 2008; Gellatly, 2005; Sagie, 2002). Además, las condiciones de los empleados podrían verse afectados negativamente, ocasionando menor satisfacción en el trabajo. Se ha observado que causan neurótico (Insomnio y dolor de cabeza) y emocional Negatividad (estrés, decepción) Denizer, (2008). Sin embargo, la mejor prueba es el deterioro de las obras, es La menor satisfacción laboral, esto provoca secretamente desaceleración de las obras, disminuyendo el éxito en el trabajo Productivo del mismo y aumentos en los accidentes de trabajo y quejas. (Iverson y Deery, 2007; Lum, 2006).

Cabe señalar, en las organizaciones modernas, además de suplir las necesidades económicas de los empleados se tienen en cuenta otros aspectos relacionados con las emociones del trabajador pues tener en cuenta sus necesidades, expectativas, conocimientos e incluso a sus familias puede ser un garante de la permanencia del colaborador en la compañía lo cual a la vez minimiza la rotación de personal y los gastos administrativos que se dan en procesos de selección y capacitación de personal nuevo.

En el artículo “Un nuevo salario, el Emocional revoluciona las empresas”, publicado por el portal 20 MINUTOS.ES (2011) afirma: El salario emocional no tiene nada que ver con pagas extraordinarias, pluses o cantidades en metálico que acaban en las cuentas corrientes a final de mes. Se trata de una serie de ayudas que las empresas brindan al trabajador para que dispongan de más tiempo para asuntos personales y más tranquilidad. Es un ‘nuevo salario’ que se está instaurando tímidamente en las empresas. Se trata de una serie de ayudas que las organizaciones brindan al trabajador, generándole una situación de bienestar que le permite disponer de más tiempo para asuntos personales, más tranquilidad, menos estrés y en definitiva más calidad de vida. (Párr. 1, 2)

En contraste a lo anterior, se evidencia cómo el salario emocional está enlazado en función de asegurar el bienestar del empleado. Así mismo, se mencionan algunos de los beneficios de éste, relacionados con la flexibilidad horaria, como posibilidad para gestar la tranquilidad y para lograr un decremento en el estrés generado por horarios de trabajo que impiden al trabajador el descanso y el asegurar su tiempo para otras actividades que como las de cualquier persona van más allá del trabajo.

Por ello, cuando el colaborador expresa sin miedo sus inconformidades, acelera cambios de prosperidad en el clima laboral y por ende paradigmas culturales, lo que aumenta la satisfacción y le da un plus valor al salario emocional, generando productividad y beneficios para la compañía como para el colaborador.

Para comprender mejor, la conducta de un empleado puede tener como resultado actitudes que influyen en las actividades y el empeño dentro de la organización, por eso, el clima laboral en el que se encuentre el trabajador afecta la manera de cómo relacionarse con las demás personas sea interno o externo.

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano

A su vez, algo que pasa muy a menudo en una empresa puede ser las preferencias de los altos mandos, esto puede ocasionar problemas entre los mismos trabajadores y conflictos que podrían dejar en quiebra a una organización; hechas estas acotaciones, identificar dichos factores internos y externos que afectan su comportamiento puede ayudar a la compañía a comprender por qué los empleados están comprometidos y motivados. Los factores internos incluyen el liderazgo, la estructura organizacional y la cultura corporativa. Los externos, la vida familiar y otras relaciones comerciales.

Al respecto, para conocer las inconformidades de expresión del trabajador se mencionarán diez toxinas o comportamientos nocivos que más afectan a las organizaciones ellas son:

1. La mala comunicación interna
2. La desmotivación de los empleados
3. La mala organización del trabajo
4. La incompetencia como líderes de los directivos
5. La deficiente distribución de tareas
6. La desconfianza de los jefes hacia los empleados
7. El salario igual, sin tener en cuenta el rendimiento individual
8. El conformismo o apoltronamiento de los empleados
9. La imposibilidad de desarrollar una carrera profesional
10. Los rumores

En efecto, el objetivo principal es disminuir esas toxinas de comportamiento, por lo cual, quienes dirigen las organizaciones son factores de ineficiencia laboral que lastran el logro de sus mejores resultados, por tal razón las empresas tomen conciencia que les permita diagnosticar sus propios síntomas a fin de aplicar el antídoto antes de que la enfermedad se agrave.

De igual manera, existe abundante literatura sobre los efectos del nocivo comportamiento laboral e inconformidades sobre los empleados y sobre las organizaciones y sobre los mismos existe consenso universal. Por ello, la lista de los efectos negativos sobre los trabajadores se puede resumir así:

- Angustia e irritabilidad
- Dificultades en la concentración y atención.
- Dificultades en el análisis y toma de decisiones
- Falta de compromiso
- Insatisfacción laboral
- Cansancio y fatiga
- Trastornos del sueño
- Estados depresivos o ansiosos
- Problemas de salud: cardiopatías, hipertensión arterial, trastornos digestivos, trastornos músculo-esqueléticos, migrañas, etc.
- Alteraciones del sistema inmunológico y propensión a alergias, infecciones, cáncer, etc.
- Aun cuando los efectos de las toxinas de comportamiento laboral se evidencian en primera instancia sobre los trabajadores, los efectos a corto, mediano y largo plazo sobre la productividad y el ambiente empresarial, son contundentes. Los más conocidos y documentados

son los siguientes:

- Incremento del Ausentismo
- Disminución de la dedicación a la labor
- Mayor rotación del personal
- Deterioro del rendimiento y la productividad
- Incremento de los incidentes/accidentes de trabajo
- Incremento de conductas inapropiadas (poco seguras o poco éticas)
- Aumento de las quejas de los usuarios, clientes y/o stakeholders
- Deterioro de la imagen institucional ante propios y terceros
- Incidencia de demandas legales por accidentes, enfermedades derivadas del estrés, o por despidos derivados de la falta de productividad o cumplimiento contractual.

En ese orden de ideas, podrían encontrar los empresarios razones válidas para responsabilizar a los empleados de la falta de productividad y el estancamiento o reducción de la rentabilidad. O, podrían utilizar dicha información para reflexionar en que si los empleados dispusieran del tiempo suficiente para sus asuntos personales, no se verían en la necesidad de utilizar el tiempo laboral para resolverlos.

También se deben mencionar los costos psicológicos y económicos de la extensión de la jornada laboral para los trabajadores. Pagar, por ejemplo, a alguien para cuidar los niños, ocuparse de la casa (aseo y preparación de comidas), pagar sobrecosto en transporte para apurar la llegada a casa, pagar a alguien para efectuar las diligencias personales, etc., significa un incremento de los gastos que no es coherente con la remuneración sin recargo correspondiente.

Finalmente, el estrés psicológico debido a los pendientes personales, a la inquietud por el estado de los niños solos en casa, los familiares enfermos, las tareas, pagos y demás ocupaciones personales, se suma al estrés inherente a las demandas del puesto de trabajo, que indiscutiblemente termina afectando la atención, concentración, productividad y sentido de pertenencia y que incide en la satisfacción laboral y la percepción de calidad de vida.

Sin embargo, van existir ocasiones que, por problemas de clima laboral, situaciones de crisis comunicacionales o conflictos estructurales, los trabajadores tomarán la decisión de mejor cambiarse de ambiente de trabajo y empezar en una nueva etapa en su vida. Esto le permitirá sentirse más relajado, y sobre todo más realizado por los cambios tomados.

Precisamente es ese salario emocional lo que convierte a una empresa en un “lugar bueno para trabajar”, a tal punto que existe una organización del ámbito internacional, Great Place to Work® que anualmente selecciona las empresas consideradas así por sus trabajadores, estableciendo un ranking. En la actualidad, muchas empresas se interesan por hacer parte de ese ranking y disponen de recursos y esfuerzos para ser valoradas así, dentro de sus estrategias de responsabilidad social empresarial.

De la misma forma, la introducción del concepto de salario emocional abre un camino para cuestionarse sobre la forma en la cual se compensa a los trabajadores en las organizaciones, y como las mismas se pueden optimizar y conciliar en torno al concepto, de forma de aumentar la satisfacción de los empleados. El salario emocional podría ayudar a adecuar mejor las recom-

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano

pensas a los individuos, y también a adecuarse de forma más óptima a los cambios sociales y económicos que se viven, maximizando el uso de diversos recursos, y no tan sólo monetarios, en las organizaciones. En ese orden, lo define el salario emocional Muñoz (2007) otros beneficios para el empleado como capacitación o formación académica, por ejemplo, formación en idiomas, ascenso laboral, horarios laborales que no coincidan con horarios escolares o fechas importantes, apoyo en licencias en maternidad, clases de yoga, relajación, médico a domicilio.

Finalmente, el salario emocional no solo se mide por los ingresos que recibe un empleado, sino por aquellos elementos como, Equidad, reconocimiento, valoración del trabajo, oportunidad de expresar sus ideas, conocimiento de la organización, flexibilización de horarios, compromiso con nuevos retos, políticas claras de ascenso, relaciones de cooperación, trabajo en equipo y una excelente comunicación entre la organización y los empleados hacen la diferencia en el compromiso en la empresa.

Referencias Bibliográficas

- <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/engordar-salario-emocional-ayuda-retener-talento-154452>
- El Empleo. (s.f). Salario emocional: Estrategias para fidelizar a sus empleados. En Investigación laboral. Recuperado el 24 de Octubre de 2011 de http://noticias.elemplo.com/colombia/investigacion_laboral/salario-emocionalestrategias-para-fidelizar-a-sus-empleados/8801711
- Mejía, M.R. (2006). Educación (es) en la (s) globalización (es) I. Bogotá: desde abajo.
- Censidine, G., & Callus, R. (2001). The quality of work life of Australian employees". The development of an index, university of Sydney.
- Ballon Brian & Goodwin, N. H. (2007). Quality of Work Life; Strategic Finance, No. 89, Issue4. P. 101.
- Hoseini, M. S, Naderiyan, M., Homaei, R & Mousavi, Z. (2009). The relationship between the quality of work life and organizational commitment of staff members of Isfahan Physical Education General Office, Sports Management, issue 2, p. 167-181. In Persian.
- Soltani, A. (2006). Effectiveness of human, Tehran: Ardakan publication.
- Walton, John. (1998). provided a model that can be useful to understand this sense better. Quality of work life (QWL) in Walton's model.
- Forehand, G. & Gilmer, B. (1964). Environmental variations in studies of Organizational Behaviour, Psychological Bulletin, 62(6), 361-382.
- Moorhead, G., & Griffen, R. (1998). Organisational behaviour. Boston, MA: Houghton Mifflin
- Cahalane, H. & Sites, E.W. (2008). The climate of public child welfare employee retention. Child Welfare, 87(1), 91-114.
- Tagiuri, R. (1968). The concept of organizational climate, in Renato Tagiuri and George H. Litwin, eds., Organizational Climate: Exploration of a Concept. Boston: Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration.
- Santhapparaj, A.S; Srinivasa, V.J and Ling, K.L (2005). Job Satisfaction Among Women Managers in Malaysia Automobile Manufacturing Sector. Journal of Applied Science. 5(1).1553-1578.
- Payne, R.L and Morrison, D (2002). The Differential Effects of Negative Affectivity on Measures of Well Being Versus Job Satisfaction and Organisational Commitment. Journal of

- Organisational Behaviour. 24(3), 415-432.
- Denizer, D.(2008). Accidents at Work and Work Related Health Problems by Sex, Status, Age and Severity. *Journal of Health Management*. 26(2), 721-760.
- Gellatly, I.R (2005). Individual and Group Determinants of Employee Absenteeism: A Test of a Causal Model. *Journal of Organisational Behaviour*. 16(1). 469-485.
- Sagie, A. (2002). Employee Absenteeism, Organizational Commitment and Job Satisfaction: Another Look. *Journal of Vocational Behaviour*. 52(2), 156-171.
- 20 Minutos. ES. (2011). Un nuevo salario: el Emocional revoluciona las empresas. En Formación y empleo. Recuperado el 23 de Octubre de 2011 de <http://www.20minutos.es/noticia/1093064/1/salario/emocional/trabajo/>
- Muñoz, L. (2007). Política retributiva flexible y modelo de retribución en la PYME. Cita en el texto: Salario Emocional. Recuperado el 24 de Octubre de 2011 de <http://www.arearh.com/empleo/politica-retributiva-flexible.html>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial. Pearson. México.

Capítulo VI La capacitación una manera de reconocer y valorar el empleado

No hay una fórmula mágica para el éxito. Pero si hay un solo camino que te llevará a él."La capacitación y la acción consistente"

Luis Fallas.

"La diferencia entre una persona exitosa y los demás, no es la falta de fortaleza, ni la falta de conocimiento, sino la falta de voluntad".

Vince Lombardi.

El desarrollo organizacional de éxito, se ve incubado por las personas comprometidas, deseosas de triunfo y con espíritu decidido hacia el cambio. Para esta tipología de grupo de interés, el bienestar será la base sobre la que se circunscribirá el factor diferenciador y allí se emanciparán las esperanzas de un futuro mejor, arraigado y con el deber de convertirse en seres humanos incorruptibles, serios, responsables y leales ante la situación adversa y compleja.

Engendrar desde la perspectiva organizacional colaboradores comprometidos en su máximo esplendor, es una tarea de paciencia y filigrana pura, a la cual se debe apostar sin dilación alguna. La empresa como nicho donde actúa su colaborador es el pedestal al que debemos migrar en pro de un mejor futuro. Pero, el colaborador por sí solo, no es quien debe emprender el camino, la organización debe preparar y abonar el terreno a fin de servir de talanquera para que afronte el reto, esto, se lograra entonces, con el apoyo irrestricto de brindar capacitación, reconocimiento y la valorización como eje fundamental hacia el logro de su cumplimiento estratégico.

La cultura organizacional debe ser lo suficientemente capaz de atender hasta en su mínima expresión las inquietudes del colaborador, es más, debe siempre virar hacia él, entendiendo, que es el apoyo y motor que coadyuva al engrandecimiento del entorno empresarial. Aquí, el foco en el manejo del recurso humano, será propiciar el clima adecuado para que el colaborador colme sus expectativas con fundamento en la capacitación y la ponderación de su importancia dentro del rol organizacional.

La capacitación, como ha sido lineamiento de vieja data, no es proporcionar a los colaboradores cursos esporádicos e ineficaces, no es permitir la asistencia a largas y tortuosas conferencias o seminarios que nada aportan, no es pregonar la ayuda con su matriculas como valor monetario, esto es sencillamente un sofisma que al final crea insatisfacción y malestar generalizado, el cual rompe con el bienestar y crecimiento personal y hasta familiar como premisa hacia el éxito.

La capacitación o desarrollo de personal, según colige Frigo, E (2007), es, toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal. En este orden de ideas, le asiste a la organización el compromiso firme hacia la instauración, promoción y desarrollo permanente

de planes y programas serios que atinen a la gestión de crecimiento personal, como elemento clave hacia la sostenibilidad mancomunada del negocio a largo plazo.

Por tal, desde el punto de vista de la administración moderna, la capacitación es una herramienta fundamental o básica en la gestión de recursos humanos que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia en el trabajo empresarial, permitiendo que la misma se adapte a los nuevos desafíos y paradigmas emergentes de la globalización tanto dentro como fuera de la organización. Este proceso coherente proporciona al colaborador la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades, que maximizaran sus competencias para el desempeño exitoso en su puesto de trabajo. Por tal, la capacitación es una herramienta motivacional de amplio espectro.

Ahora bien, el proceso o política de capacitación o desarrollo de personal, debe ser consistente, y como programa debe contener un análisis situacional que brinde el aporte requerido al colaborador y no que sea un capricho malevo de la organización, en tal, este proceso deberá estudiar y conocer a las personas, las tareas y la organizacional como tridente hacia el éxito del proyecto capacitador. En hora buena, la horrible noche esta cesando, ya el colaborador se está convirtiendo en parte fundamental del desarrollo empresarial, o por lo menos eso es lo que la experiencia actual nos muestra, cada vez más, se involucra en la toma de decisiones que si bien no son de fondo si son augurio de la importancia que la administración moderna está dando al principal activo intangible que poseen, con esto, se reevalúa la importancia suma del colaborador en su papel de aportarte de capital intelectual al servicio de la organización. Además, el saber aprovechar en toda su plenitud las capacidades de sus colaboradores, se ha convertido en filosofía gerencial, se han posibilitado desarrollos temáticos que abordan el estudio de este tema.

¿Que es la capacitación o desarrollo de personal.?

Tratar de definir la capacitación es fundamento hacia la mejora organizacional, muchas veces se confunde el mismo con el entrenamiento y de manera fehaciente, diremos que refieren situaciones, aunque complementarias, diferentes. En tal citaremos algunos conceptos simplemente como premisa contextual el tema:

Capacitación. “Es un proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante la cual las personas aprenden conocimientos y habilidades productoras en pro de un desempeño satisfactorio y generador de valor”. **Capacitación.** Es el proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución. **Capacitación:** Conjunto de propiedades y características de un servicio, producto o proceso, que satisfacen las necesidades establecidas del cliente.

Ahora, el **Entrenamiento**, lo circunscribiremos como parte de la capacitación, que ayuda al personal involucrado en el, a obtener habilidades o destrezas técnicas específicas para desarrollar el desempeño en el cargo actual, esta etapa es más práctica, menos rigurosa pero igualmente importante.

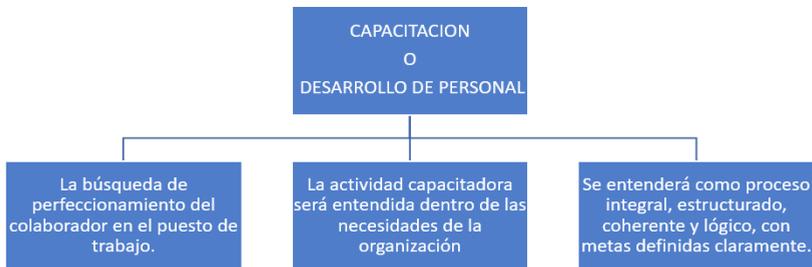
Dentro del aspecto del desarrollo personal, Aubrey, B(2010), indica que este, incluye actividades

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano

que mejoran la conciencia y la identidad, impulsan el desarrollo de las habilidades personales y de los propios potenciales, contribuyen a construir capital humano y facilitan la empleabilidad, mejoran la calidad de vida, y contribuyen a la realización de sueños y aspiraciones. El concepto no se limita a la autoayuda, sino que también incluye actividades formales e informales para el desarrollo de otros en papeles tales como maestro, guía, consejero, administrador, orientador vocacional o mentor. Cuando el desarrollo personal se lleva a cabo en el contexto de instituciones, se refiere a los métodos, programas, herramientas, técnicas y sistemas de evaluación, que apoyan el desarrollo humano a nivel individual en las organizaciones. En concordancia con lo esbozado anteriormente, que abarca los diversos conocimientos, conceptos, recursos, y técnicas, relacionados al desarrollo del potencial humano. Además, presupone un crecimiento cognitivo personal y en cuanto a destrezas, que es observado a través de los comportamientos.

Adicionalmente, este aspecto vital en las organizaciones, según Brito Challa, especialista en relaciones humanas, es “una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones”. Esto permite al individuo conocerse, conocer a sus compañeros, crecer y ser más humano. La idea de realizar esta actividad es lograr que la persona sea un ser más completo e íntegro, al alcanzar esta estabilidad emocional, brindara a la persona un mayor goce y disfrute personal y laboral, mejora sus potencialidades, responsabilidad y autoestima.

Estos aportes conceptuales atienden a que se debe proveer el espacio requerido para que el factor humano a veces escaso, sea reconocido, apropiado en su quehacer y que por sobre todo se sienta parte de la organizacional y ayude a moldear la competitividad tan necesaria hoy en el mudo de los negocios. En este orden de ideas, la capacitación debe ofrecer y colmar aristas tales como:



*Figura 6. Aristas para capacitación
Fuente. Adaptación propia autores (2015).*

Pero, entonces debemos preguntarnos, cuando es necesario capacitar?. La respuesta estaría dada por la condición necesaria en que se den diferencias entre lo que el colaborador debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente, pero con trasfondo de ser enriquecedora y productora de valor, asociado este a lograr el pleno desempeño. La necesidad de capacitar o desarrollar el personal sería detectada mediante evaluaciones de desempeño o la descripción del perfil ocupacional del puesto en particular, la observación, las reuniones interdepartamentales, entrevistas de salida y análisis de cargos. Esta necesidad, también nos

lleva a entender; que ya hoy no existen dueños únicos de los cargos y que por el contrario, se está evolucionando hacia la multifuncionalidad con responsabilidad, con clara definición motivadora hacia el éxito. Hoy la organización actúa asertivamente en cuanto a adelantarse a los cambios paradigmáticos futuros, para emprender los planes capacitadores, siempre observando la aptitud y potencial de cada trabajador. Por lo anterior, la capacitación debe cumplir con los objetivos y los principios personales, profesionales y laborales ya que formaran parte del desarrollo que conlleva a la empresa tener claro y presente como parte de su estilo de vida.

Desarrollo del proceso de sistemas o planes de capacitación

Antes de la aplicación de cualquier entramado capacitador o desarrollador de talento humano, se deberá definir la política que entenderá el siguiente proceso:

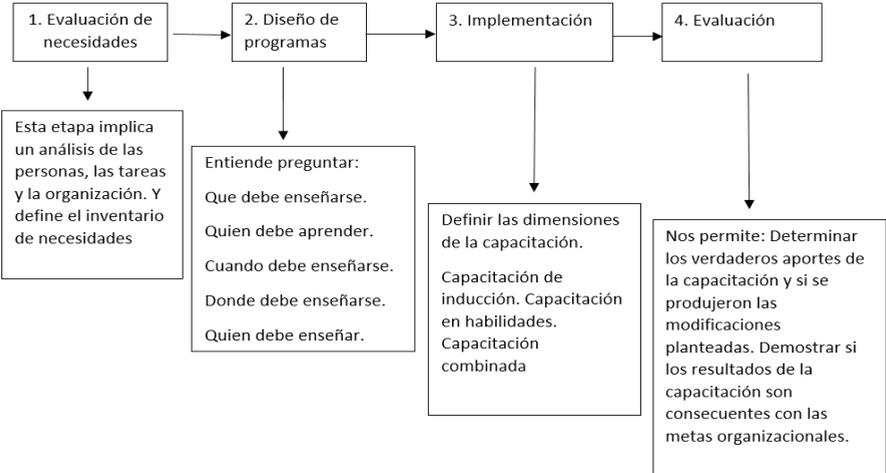


Figura 7. Proceso para definición de políticas

Todo lo anterior es el resultado de la política de capacitación, cuidadosa, bien concebida y con claro resultado hacia la ponderación e importancia del factor humano como elemento diferenciador y potenciador de la organización hacia el éxito y competitividad. El proceso discernido en el aparte anterior, se convierte en el más elevado estándar de la capacitación como elemento de valor, a sabiendas de que contribuye al desarrollo de líderes y dirigentes, incrementa la productividad y calidad del trabajo, y ayuda a mantener bajos los costos. Este plan de capacitación y de desarrollo del recurso humano, constituye un factor de éxito, ya que define las necesidades, prioridades y expectativas de los colaboradores de una organización. A su vez, permite que los colaboradores brinden lo mejor de sí en el puesto de trabajo como proceso constante en búsqueda de la eficiencia y rentabilidad de los objetivos estratégico organizacionales.

Objetivos y funciones de las capacitaciones o desarrollo del personal

Como proceso misional e irrestricto dentro de la moderna organización, se busca de manera macro que sea el elemento capaz de lograr la adaptación plausible y total del colaborador para el ejercicio de las funciones o encargos dentro de los roles a ejecutar. La empresa al incluir dentro de su proyecto presupuestal el desarrollo de programas y planes de capacitación, deberá

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano

socializarlos y entregarlos a sus colaboradores, demostrando así el interés que le suscita como personas, trabajadores, y como parte importante de la gestión como empresa exitosa. Además, el proceso capacitador persigue los siguientes objetivos adicionales:

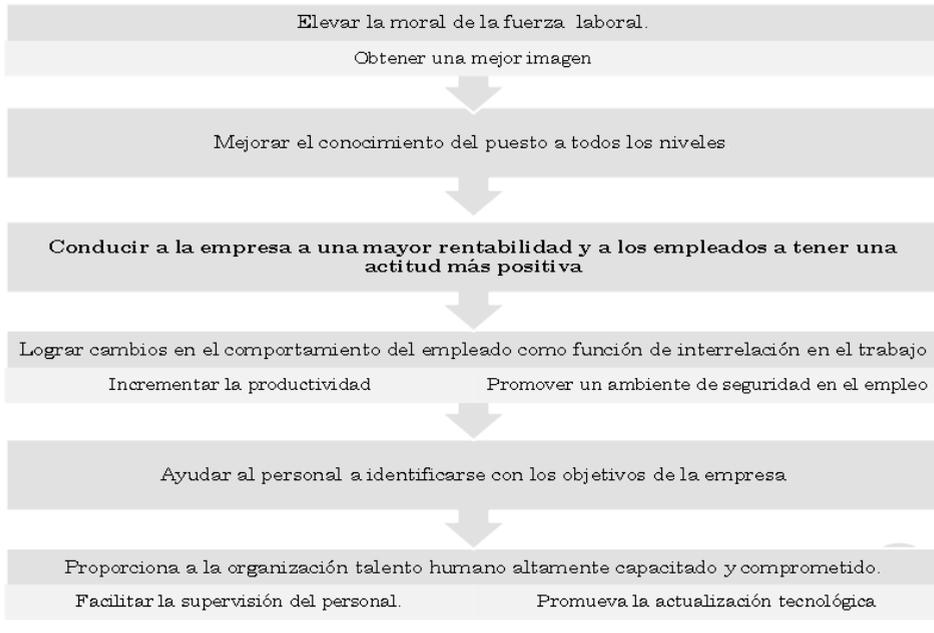


Figura 8. Objetivos del proceso a capacitador
Fuente adaptación propia autores (2015).

Ahora bien, la función básica de la capacitación es convertirse en integradora del diario acontecer organizacional, nutriéndose de información exógena y endógena, especialmente de los puestos de trabajo. Como consecuencia de su función deberá permitir la promoción del desarrollo integral del colaborador y por conexidad el desarrollo de la empresa. Incluso es capaz de fortalecer la experticia técnica en el perfeccionamiento de los cargos laborales, y, el progreso del colaborador en el puesto de trabajo.

Importancia, condiciones y beneficios de la capacitación

Desarrollar este proceso tiene ventajas unas expresas y otras no tanto, pero en consideración a su rol diferenciador, le asisten las siguientes líneas de importancia manifiesta:

1. Provoca el incremento de la productividad, ya que al incrementarse la capacidad, genera la mejora del proceso.
2. Desarrolla la motivación y la alta moral en los colaboradores.
3. Reduce los niveles de supervisión, por el alto grado de compromiso en el trabajador.
4. Reduce los niveles de accidentalidad y pérdidas por ausentismo.
5. Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad, al contar con capital humano capacitado y entrenado.

Para que se dé la capacitación de manera objetiva y aportante de valor, deben ocasionarse las

siguientes condiciones:

1. Ser adecuada a las necesidades reales que intenta satisfacer.
2. Ejecutarse de manera consciente, estructurada, lógica y que responda a condiciones de modo, lugar y tiempo.
3. Ser continua y asidua, con intervalos de descanso.
4. Exigir la participación activa del colaborador.

Ahora bien, ¿que se espera del plan capacitador como beneficio mutuo y trascendental dentro del entorno organizacional?:

1. Evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal sobre todo más antiguo.
2. Adaptarse de manera más fácil y rápida a los cambios coyunturales del entorno, en especial los sociales.
3. Disminuye la tasa de rotación de personal, y el entrenamiento de los neófitos para ocupar las funciones nuevas rápida, eficaz y eficientemente.
4. La inversión en capacitación redundará en beneficios tanto para la persona entrenada como para la empresa que la entrena.

La capacitación como inversión

La organización invierte recursos y no los gasta en cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo. Como fenómeno de inversión, deberá protegerla, y aras de esa mencionada protección, ante todo debería conocer el potencial de sus hombres. Lo anterior, admite saber si cada trabajador ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más altas al designarle la ejecución de tareas de mayor relevancia. Otra manera de proteger la inversión en capacitación se dará cuando la organización propicia y promueve el plan de carrera. Lo dicho estimulará la sana competencia, el crecimiento del trabajador, y a la organización, contar con stock de personal suficientemente capacitado para intervenir en proceso de de descendencia o de reemplazos.

Condición relacional de la capacitación y la comunidad

Debe entenderse la condición plusvalica del desarrollo de capital humano, no solo como proceso misional, sino también como factor de desarrollo del entorno social, familiar y comunal. Este proceso decantado y frágil a la vez, presenta un inequívoco trasfondo de utilidad, de su-tileza suma y de extensión como si fuese un efecto domino, que abarca la sociedad.

La capacitación, aunque está pensada como mejora productiva para la organización, tiene co-laterales, definitivas e importantes derivaciones sociales. Los conocimientos, destrezas y apti-tudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida. Se constituye de primera mano en la más eficaz manera de proteger al trabajador, en orden de importancia al producirse una vacante en la organización, la misma podrá cubrirse inter-namente por promoción; además, si se da la desvinculación, a mayor nivel de entrenamiento, mayor posibilidad de engancharse nuevamente.

Áreas básicas para destinar la capacitación

Las áreas o segmentos que abarca el desarrollo de personal, son diferentes y amplias, sin embar-go, en general su influencia directa y básica se circunscribe en una de las cuatro áreas siguientes:

1. **Inducción.** Corresponde a la información brindada en el momento del enganche como

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano

nuevo funcionario. Estará cargada de consistencia, uniformidad y con alto contenido teleológico organizacional, predispondrá al colaborador para enfrentar el reto de convertirse en factor clave del éxito.

2. **Entrenamiento.** Se destina para el colaborador operativo, quien desarrolla desde hace algún tiempo una(s) función(es) o tarea(s). Persigue de manera amplia mantener al colaborador actualizado y proclive a la mejora. Por condición especial, casi siempre se lleva a cabo en el mismo puesto de trabajo. Se da en esencia cuando existen cambios tecnológicos, de remodelación o cuando apremia mejorar y elevar el plus de conocimientos en el personal.
3. **Formación básica.** Se ejecuta en organizaciones de relativa complejidad en cuanto a sus procesos. Busca preparar recurso humano especialmente preparado, en aspectos generales de toda la organización. Deslinda esta formación en un prospecto de descendencia futurista al recibir el interlocutor información completa de la organización.
4. **Desarrollo de Jefes.** Se considera la acción más difícil y delicada de la gestión administrativa, al referir el desarrollo de actitudes antes que conocimientos. No es tarea relativamente fácil, sobre todo si se persigue encontrar líderes con vocación, capaces de enfrentar los retos de la globalización y al post-modernidad.

A modo de colofon

La capacitación al igual que el desarrollo de personal, son fundamentos formales en el actuar de toda organización. Propiciar el desarrollo de habilidades, actitudes y el crecimiento laboral del colaborador es condición sustancial para que el desempeño en el campo de trabajo se ejecute con más alto nivel de eficiencia y calidad.

Se reafirma la concepción de que el recurso tal vez mas importante y a veces menos valorado es el capital humano con que se cuenta, es vital e imperioso mantenerlo, o capturarlo, pero, lo cierto es, que cualquiera sea una de las anteriores, hay que valorarlo y capacitarlo.

La capacitación es, sinonimia de transformación organizativa, en pro de resultados halagüeños, siendo así, no solo es factor benéfico hacia el empleado, sino que a su vez ayudara a cumplir los objetivos de la organización a la que se pertenece.

La capacitación y el desarrollo humano son y serán de importancia mayúscula para el sostenimiento y lucidez empresarial a largo plazo.

Cabe también decir, que el plan capacitador será la afrenta sustituta en muchas ocasiones del reconocimiento monetario al que se está acostumbrado en las economías de corte capitalista, pero, no menos cierto es que a futuro le redituara tanto al colaborador como a la organización beneficios económicos y al primero de manera colateral le brindara un salario emocional, como fundamento del quehacer laboral.

La capacitación y el desarrollo personal, por sí solos, buscan de manera consistente, el bienestar, la mejora del modo de vida, el desarrollo individual y la autorrealización.

Hoy y así será rompiendo los paradigmas, que las organizaciones y sus dirigentes deben convencerse y admitir que el desarrollo personal crea valor.

De manera amplia los planes de capacitación y desarrollo personal de las organizaciones, deben tender a:

1. Desarrollar procesos orientados a motivar a los empleados, creando buenas condiciones de trabajo, donde el objetivo es la optimización o el mejoramiento de la satisfacción y motivación de las personas, así como la fidelidad hacia la empresa. Este caso particular la técnica del cuestionario es útil para definir las necesidades inherentes al plan capacitador.
2. Desarrollar programas de alineación estratégica en el desarrollo personal, como condición para mejorar el capital humano. Su objetivo básico es, ampliar las capacidades de este capital equilibrado con el aumento de la productividad, la capacidad de innovación, y las condiciones individuales.

Cualquier empresario que se precie de ello, deberá razonar, que es peyorativo no entender la importancia del recurso humano, tanto por ser un generador de producción, como por operador del resto de los recursos organizacionales.

La rentabilidad se logra desde el buen desempeño de la gente que trabaja en la organización.

El futuro dependerá de cómo las organizaciones se preocupen por el desempeño de su colaborador.

El buen desempeño, producto de la calidad, y de organizaciones comprometidas con el recurso humano permitirán competir rentablemente y será generador de la diferencia competitiva.

Los nuevos factores de una ventaja competitiva son la información y los conocimientos.

El mayor potencial de las personas que se involucran en las organizaciones, es su capacidad para asumir y enfrentarse a cargos de mayor jerarquía y complejidad, en tal es imprescindible que el desarrollo personal adecue el camino hacia ello.

Capítulo VII Como comunicar la filosofía estratégica apoyado en el trabajo emocional

La escasez del talento, la entrada de nuevas generaciones al mercado laboral y los desafíos de la globalización hacen que las compañías tengan que evaluar y replantear sus políticas para ser más competitivas y atraer, retener y fidelizar a los mejores colaboradores. Las organizaciones del siglo XXI han destinado todas sus tácticas competitivas a la creación de nuevas estrategias que involucren el costo de su desempeño de su colaborador, pero también su emocionalidad dispuesta a aportar a la empresa el 100% de su talento y les genere posicionamiento. No obstante, son muy pocas las empresas que le han dado prioridad a los medios de información internos para establecer adecuadas estrategias y así llegar a crear un vínculo emocional con el cliente interno y de éste con el producto, (Fuentes,2009).

De esta manera, Según Currás (2010), la personalidad corporativa es un medio operativo que posibilita la apropiación de la compleja realidad. La empresa, al igual que el ser humano, está determinada por un centro psíquico, (Moreno, 2011). Por tal razón, el ser humano, lo conforman sus valores, motivaciones y metas. En el caso de las empresas sus creencias y valores, su misión, sus objetivos y sus actitudes corporativas, (Gomez, 2008).

Al respecto, Carrión (2008) plantea que las empresas saben que hoy en día hay que trabajar el marketing del talento a largo plazo, creando organizaciones en las que los profesionales puedan utilizar y desarrollar su talento, en las que trabajar sea una experiencia memorable, en las que la destreza y habilidad no sea sistemáticamente desaprovechado ante la indiferencia de todos.

Definiciones

- **Salario:** “Se denomina salario porque se busca la identificación y la relación con contraprestación y, también, con reciprocidad, equidad y frecuencia” Gay Puyal (2009).
- **Emocional:** “Se califica de emocional porque, con independencia del satisfactor de que se trate como atención a necesidades personales, elementos satisfactorios en el contexto del clima laboral, se busca aportar satisfacción a algunos de los motivos intrínsecos” Gay Puyal (2009), como lo son búsqueda del sentido y significado de la vida.
- **Salario Cualitativo:** identificado como lo que la organización puede ofrecer a los empleados y que hace la diferencia entre ésta y su competencia, (Gomez, 2011).

Una aproximación al concepto de salario emocional contemplaría “todas aquellas razones no monetarias por las que la gente trabaja contenta, lo cual es un elemento clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos” (Temple, 2007). Por otro lado, el salario emocional implica dar “la oportunidad para que las personas de todo nivel se sientan inspiradas, escuchadas, consideradas y valoradas como parte de equipos; de los cuales se sienten orgullosos de pertenecer, de crecer, desarrollarse y ser cada vez más empleables” (Temple, 2007).

En ese sentido, una de las alternativas es la implementación de un sistema de compen-

sación que le permita al empleado sentirse bien retribuido frente al trabajo que aporta y al empleador contar con una fuerza laboral comprometida en alcanzar los objetivos que la dirección se haya fijado para responder adecuadamente a los inversionistas o propietarios, (Herrera & Otros, 2013). Razón por la cual los métodos de compensación en las empresas son el motor que vincula las relaciones duraderas entre los empleados y la organización, de allí que es un componente altamente sensible para el proceso gestión humana, ya que valida la asertividad en la satisfacción de las necesidades de los colaboradores y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Los medios de compensación son elementos determinantes en el clima laboral, que generan mayor sentido de pertenencia, más convicción de las personas y una orientación clara de lo que está dispuesto a ofrecer la empresa por la prestación de sus servicios, (Muñoz, 2014).

El “valor” de lo intangible

La importancia de los activos intangibles ha ido creciendo en los últimos años a un ritmo vertiginoso. La reputación corporativa y la marca, entre otros, se consideran hoy, valores fundamentales en el entorno de las grandes organizaciones (Villafañe, 2001:16). Así, la gerencia de las organizaciones son más poderosas, como el resto de empresas, necesitarán conocer estos “nuevos valores” intangibles y aprender a gestionarlos. De acuerdo a Delgado (2010), las razones de este aumento de valor pueden centrarse sobre todo en: Los recursos tangibles, cada día tienen más difícil generar ventajas competitivas, sin embargo los intangibles son más valorados. Las empresas están dejando de apoyarse en la producción y el producto, para orientarse hacia “nuevos valores” no materializables a priori, y del todo fundamentales en el entorno del management del siglo XXI (Villafañe, 2004; Carrillo & Tato, 2004). En esta línea, mientras el valor de la compañía gire cada vez más alrededor a lo inmaterial: las marcas, patentes, el conocimiento técnico, las habilidades de la gente..., el centro neurálgico de la empresa se moverá inexorablemente hacia esta área (Schultz & Kitchen, 2004).

De este modo, Según Lloria (2004), la necesidad de las organizaciones para adaptarse a las nuevas condiciones de un mercado mucho más exigente y competitivo ha determinado el surgimiento de alternativas diferentes para motivar y estimular la permanencia en las mismas del mejor recurso humano del que se dispone. De otra parte, uno de los preferentes problemas en los sectores empresariales es la inadecuada conciliación entre sus objetivos estratégicos y los objetivos individuales de sus trabajadores o empleados. Es de vital importancia y más en la época de competitividad y globalización actual tratar de hacer coincidir las metas de los trabajadores con las metas u objetivos de la empresa en el más amplio de los sentidos, (Martinez & otros, 2010).

Según la revista Dinero en su publicación Las 25 Mejores Empresas para Trabajar, (2009) define cuáles son las características que valoran los profesionales en una empresa, entre las cuales tenemos:

“Los nuevos profesionales tienen una visión frente al trabajo distinta de las generaciones anteriores: buscan tener más tiempo para ellos mismos, para sus familias y sus aficiones, horarios flexibles y oportunidades de desarrollo de carrera y por eso cada día es más importante la conciliación entre la vida personal y la laboral.” (p.25).

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano

De acuerdo a Serrato (2011), el grado de estímulo al que es sometido el recurso humano, serán así, sus actividades y comportamientos en pro de la producción o por el contrario, en deterioro de las labores que como consecuencia, darán bajos resultados. De acuerdo al autor, teniendo en cuenta la importancia del diseño de un plan estratégico de información para la organización y entendiendo la comunicación como un elemento indispensable para el funcionamiento de las empresas para poder tener al empleado satisfecho y con una actitud innegable. Cuando los empleados conocen sus derechos y se sienten familiarizados e identificados con la empresa existen menos posibilidades de que se produzcan malentendidos y que la productividad se resienta. (Gómez, Bakin, Cardy, 2008).

Abad, Consultor de Marketing (2008) 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 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 las gente y ver qué es lo que motiva realmente a cada uno”. (p. 18).

No obstante, de acuerdo a Herrera & otros (2013), el que trata de brindar a los empleados beneficios no monetarios, que les hagan sentirse cómodos y creen un valor adicional. Cosas que los hagan apegarse a su empresa y que la hacen diferente de las demás, como servicios concretos o dotaciones materiales. En el libro ‘Marketing del talento: ¿Cromañoses o Neandertales?’, el español Juan Carrión, citada por Rincon (2014), plantea que las empresas saben que en la actualidad hay que crear organizaciones en las que los profesionales puedan utilizar y desarrollar sus capacidades, en las que el talento no sea sistemáticamente desaprovechado ante la indiferencia de todos. En resumen, el salario emocional comprende todas las razones que hacen que alguien trabaje contento, a gusto y con compromiso más allá del dinero, algo que repercute en la productividad.

En nuestra opinión, las organizaciones se han concientizado que para hacer realidad su estrategia deben contar con estructuras organizacionales más flexibles y colaboradores altamente comprometidos e involucrados con el negocio, que contribuyan a alcanzar los objetivos trazados. Atrás quedaron aquellas estructuras rígidas piramidales y el liderazgo autoritario con que las compañías solían trabajar, donde primaban los procesos por encima de la estrategia. Sin duda, ahora las áreas de gestión humana se ven retadas a generar nuevas estrategias de gestión del talento que les permita diferenciar sus compañías de otras en el mercado y fidelizar a las distintas generaciones de acuerdo con sus intereses.

De acuerdo, a María Mercedes Botero (2013), para desarrollar una estrategia en que el colaborador se sienta conectado con la filosofía organizacional debe realizar las siguientes siete acciones:

1. Tener claros los objetivos de la compañía y cómo se quiere proyectarse tanto a nivel interno como externo.
2. Conocer el posicionamiento deseado y valorar la imagen que tienen los colaboradores de la compañía, para identificar las brechas y puntos en común de la imagen actual y la imagen deseada.
3. Hacer un análisis de la imagen que se desea proyectar comparado con lo que están haciendo otras compañías en el mundo.
4. Establecer los componentes de la propuesta de la compañía para su posicionamiento

como marca empleadora.

5. Determinar la idea central de la marca, su promesa de valor y los ejes principales de actuación tanto a nivel interno como externo para dar estabilidad a la identidad.
6. Diseñar las herramientas para la construcción de la imagen interna, que serán, entre otros, los planes de formación, las políticas de conciliación, el modelo de dirección, la responsabilidad social empresarial, la gestión de la sostenibilidad, la comunicación interna.
7. Pensar en el mensaje a posicionar y los canales con que cuenta la organización para realizarlo.

Siendo las cosas así, resulta claro, que entender que la selección de personal se hace en doble vía, es decir, no solo se escoge al personal, sino que ellos también eligen si quieren o no pertenecer a la compañía. Por tal motivo, las organizaciones deben llamar su atención transmitiendo la filosofía de la empresa, destacando aquellos atributos que la hacen única y diferente.

“Trata a un ser humano como es, y seguirá siendo como es. Trátalo como puede llegar a ser, y se convertirá en lo que puede llegar a ser.” Blaise Pascal.

Debe señalarse, que dentro la filosofía organizacional los valores se constituyen en una de las razones que infunden la razón de ser de la compañía comunicando e integrando los valores personales, logrando así convertirse en elementos motivadores de las acciones y del comportamiento del ser humano, (Muñoz 2014). Los tipos de valores organizacionales para García, S. y Dolan, S. (1997), definidos bajo tres dimensiones son: éticos, económicos y psicológicos y se encuentran incorporados en toda la esencia de la organización. A continuación se definen cada uno de ellos:

- **Éticos:** Proponen a los valores como un aprendizaje estratégico permanente en el tiempo, donde una forma de actuar es mejor que su opuesta, para conseguir los fines alcanzados en forma correcta.
- **Económico:** Son pautas utilizadas por el individuo para evaluar un objeto, idea, sentimientos, en cuanto al relativo mérito, adecuación, escasez, precio o intereses, lo cual produce satisfacción.
- **Psicológico:** El valor es la cualidad moral que mueve a acometer con valentía grandes empresas y afrontar los riesgos generados de la integración de los sentimientos, actitudes, creencias y valores individuales de los empleados en el desempeño laboral”.

De acuerdo a Camargo (2013), todas las organizaciones deberían demostrar una preocupación genuina por conocer los valores que poseen los colaboradores que trabajan o que van a entrar a laborar, ya que esto permite además de conocerlos; poder ofrecer y brindar un bienestar personal y colectivo; además de lograr una convivencia armoniosa. Sin embargo, tratar que los miembros de la organización asuman estos valores y que estos se compartan, toma un gran esfuerzo que muchas organizaciones no desean asumir, (Muñoz, 2014).

Por su parte, Aguirre (2013), fundamenta que un ambiente laboral negativo es un virus que corroe silenciosamente; que repercute directamente en los propósitos de la compañía; en la satisfacción de los trabajadores; en el aumento de los conflictos internos; en la disminución de la productividad; en una alta rotación; en la inadaptación; en el ausentismo; en la baja innovación o creatividad, entre otros. Todo ello, incidirá en las consecuencias económicas de la empresa,

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano

ya sea en el corto, mediano o largo plazo.

De acuerdo a lo anterior, citando a Ekvall (1896) está comprobado que un empleado motivado, con una actitud positiva en su trabajo y comprometido con lo que hace, está menos predispuesto a abandonar la empresa. De ese modo, Prieto (2013), opina que el cliente interno es mucho más costoso de seleccionar y formar nuevos candidatos que retener, esto ha llevado a las organizaciones a diseñar estrategias que se articulen con la filosofía organizacional y les permitan fomentar el sentido de pertenencia entre sus colaboradores, mejorar el clima organizacional, aumentar la productividad y hacer que las empresas sean vistas como lugares anhelados para trabajar, porque concilian el espacio laboral con el personal.

En este sentido, es importante tener claro que las estrategias aisladas de calidad de vida y balance vida-trabajo no ayudan a los empleados a tener vidas más equilibradas. Thompson, Beauvais y Lyness (1999) introducen la noción de que una cultura de integración trabajo-familia se produce cuando en una organización se comparten creencias, valores, políticas y misión sobre los cuales la organización sustenta y valora dicha integración. En este sentido, los incentivos a las jefaturas deben contener elementos que se vinculen a la gestión de personas y en donde la variable trabajo-familia requiere estar en la evaluación de desempeño de los líderes de cualquier organización, (Palmar, 2014).

Una cultura organizacional de acuerdo a Montoya (2014) es dinámica, clara y positiva, atraerá no sólo por sus beneficios salariales, sino sobre todo porque genera bienestar y calidad de vida al interior de la organización, haciendo posible un mejor trabajo en equipo y formando colaboradores que saben interpretar adecuadamente la filosofía de su empresa. Así, se suscita un mejor servicio, lo que redundará finalmente en sustentabilidad y dividendos de largo plazo.

Si bien es cierto, citando a Cubillos (2010), se debe iniciar por definir un enfoque integral de gestión del talento humano para lograr integrar esfuerzos, uniformar criterios, armonizar acciones en una visión compartida, implementar acciones que generen valor agregado, y mejorar el desempeño de los trabajadores. Por ello, la mejor estrategia de adoptar el modelo de gestión de cambio que identifica los conocimientos, habilidades y actitudes claves de las personas en la organización, es representando a través de un sistema que permite alinear los esfuerzos de las personas con la táctica y objetivos de la organización, contribuyendo así a la creación de una cultura de empresa que sea relacionada con la visión y competencia, pero lo más importante, que tenga la flexibilidad para adaptarse a cualquier cambio o transformación exigida por el medio.

A pesar de las diversas circunstancias sobre el tema, el componente unificador de cualquier definición lo distingue de manera singular la gestión estratégica, o sea, cómo se integran las personas en el sistema organizacional para vincularse directamente a la filosofía organizacional, con el fin de movilizar las destrezas y el talento hacia el logro de los objetivos de desarrollo corporativo y social. La gestión humana se constituye en un centro de atención para la modernización de las entidades, como un proceso fundamental de política para garantizar el cambio y adaptar las empresas a las nuevas demandas del entorno, (Prieto, 2011).

Hoy el mundo empresarial, exige cada vez un mayor nivel de desarrollo de competencias para

cumplir los objetivos de mantenerse y ser exitosos en el mercado; para ello, es necesario estar a tono con las últimas tendencias a nivel de gestión humana dado que es este el recurso más importante con el que cuenta la empresa a la hora de enrutarse hacia el éxito, (Quintero & Gamboa, 2009). Es por ello, que las organizaciones modernas deben fundamentarse en una gestión humana integral, centrada en el conocimiento científico social, para investigar la manera como el sistema humano se relaciona, aprende de su propia capacidad productiva, reconoce el desarrollo de su historia e incrementa su conocimiento a partir del reordenamiento del error, (Torres, 2009).

De esta forma, citando a Dominguez (2003), la política de gestión basada en su soporte emocional del colaborador, debe orientar las estrategias a mejorar la calidad y la pertinencia de la formación del personal frente a la evolución de la tecnología y del cambio generado en el entorno, que permita elevar el nivel de desempeño y las condiciones de vida de los empleados. Así, la estrategia expresada en un modelo que articule las distintas áreas de la gestión humana en la empresa, de manera que cada una de ellas enfoque sus acciones hacia el desarrollo integral del ser humano, (Montoya, 2016). Base fundamental para la motivación del trabajador, por lo que se concluye que la comunicación como vehículo de gestión hacia la filosofía organizacional, resalta un enfoque sistémico, dinámico, articulado y sinérgico de los tres grandes componentes: el Direccionamiento Estratégico que da respuesta a la finalidad, la Gerencia de Procesos, que precisa los servicios y productos que se deben ejecutar para cumplir con esa finalidad y la Gestión del Talento Humano, que es el recurso más importante, la que hace posible el trabajo, permite cumplir con la misión y alcanzar la visión institucional, (Cuesta & otros, 2014).

Se Considera que lo más importante es hacer entender a cada entidad de acuerdo a Gonzalez (2015), que lo primero que debe hacer es comenzar por conocerse interiormente, desde las bases hasta lo más alto y así poder buscar las estrategias más eficaces que permitan que cada uno de los colaboradores puedan rendir al máximo, haciendo su trabajo con agrado, conocimiento y sobre todo con la firme convicción de que es un lugar que puede brindarle todas las herramientas para evolucionar. Si la gran mayoría de empresas invirtieran no en tantos estímulos que no significan mucho para el empleado pero sí en buscar ayuda para la implementación de planes y programas que propendan por el bienestar del colaborador, seguramente que el resultado de esa inversión, se vería reflejado en la labor del mismo empleado y en su manera de ejecutarla, (Montoya 2013); por consiguiente, la productividad y las ganancias que puede obtenerse, ya que se siente cómodo e identificado con su trabajo y el lugar donde se desempeña sin importar lo que allí haga.

Para finalizar, queda claro que una organización líder, será aquella que promueva buenas relaciones laborales, identifique las necesidades de sus colaboradores y sea consciente de sus preocupaciones, (Muñoz 2014). Porque de otro modo, sólo conseguirá tener talento humano o gente corriente, mediocre e inconforme, lo que significaría la supervivencia y la muerte de la empresa.

Referencias Bibliograficas

- Aguirre. García Damiana, (2013). Competencias Para Establecer Un Clima Laboral Positivo En Tiempos De Crisis, Universidad Politécnica De Cartagena.
- Camargo Goyeneche, Martha, (2013). Tesis Doctoral: La intervención educativa en la educación inicial en zonas de riesgo y alto riesgo social en Bogotá, Colombia.

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano

- Carrión, Maroto Juan. (2008). Marketing del talento: ¿cromañones o neandertales? Mesa redonda: “Aplicaciones del marketing a la gestión y fidelización del talento”. Libro de ponencias, Hoy es Marketing Nuevos Mercados, Nuevos Clientes, Nuevas Soluciones”, 137 (4), 148 (2), Ed. ESIC: España.
- CUBILLOS HERNANDEZ, Carol Marcela, (2010). “La cultura organizacional como agente favorecedor de cambio y gestión de modelo de competencias”. Internet: <http://www.gentecompetitiva.com/articulos/culturaorganizacional.html>.
- Currás Pérez, Rafael. (2010). Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456145285002>
- Domínguez. Sánchez-Pinilla Mario (2003). Las Tecnologías De La Información Y La Comunicación: Sus Opciones, Sus Limitaciones Y Sus Efectos En La Enseñanza. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18100809>
- Delgado, T. (2010). Los activos intangibles dentro de las organizaciones. México D. F.: Colegio de contadores públicos de México.
- Ekvall, G. (1986). El Clima Organizacional. Una Puesta a Punto de la Teoría e Investigación. Psicología del trabajo y de las organizaciones. Nueva York. MacGraw-Hill.
- Fuentes, Jimenez Pedro Antonio. Operativa Del Marketing Interno: Propuesta De Modelo De Endomarketing. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159012>
- García, S. y Dolan, S. (1997), La dirección por valores, Madrid, Mcgraw-Hill.
- Gay Puyal, F. (2006, Diciembre). “El Salario Emocional, clave para reducir el estrés”. En: Gestión Práctica de Riesgos Laborales. N°33. Recuperado el 25 de Noviembre de 2009, de <http://pdfs.wke.es/8/5/5/6/pd0000018556.pdf>(2008) La formación es parte del salario emocional Madrid.
- González Merino, M. (2015). Selección de personal: buscando al mejor candidato. México: Alfaomega.
- Gómez Ortiz, Rosa Amelia. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. Disponible: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100007
- Gómez, claudia. (1990): Mejoramiento Continuo de la Productividad y Calidad, Ed. Nuevos Tiempos, Venezuela, 280 pág
- Gomez Claudia, (2011). Salario Emocional, Colegio de Estudios Superiores de Administración, Bogota.
- Herrera, Quirama Ana. & Jaramillo Yudy. (2013). Propuesta De Sistemas Estratégicos De Compensación Para La Empresa Litoempaques S.A.S. Universidad De Medellín Especialización Gestión Del Talento Humano Y La Productividad.
- Lloria Aramburo, Maria Begoña, (2004). Diseño organizativo, facilitadores y creación de conocimiento. Un estudio empírico en las grandes empresas españolas». Tesis doctoral Universidad de Valencia. España. Disponible <http://www.tdx.cesca.es/TDX-0125105-132214/> Julio 20 de 2006.
- Martínez, Martínez Adriana, & Villavicencio, Daniel (2010). Estrategias para la competitividad. Empresas, sectores y regiones España. Disponible <https://www.researchgate.net/publication/313662098>
- Montoya, Troncoso Andres, (2014), Ensayo La Cultura Organizacional como herramienta para mantener un Clima Organizacional y un Desempeño Laboral optimo frente a los cambios del entorno, Universidad Nueva Granada, Colombia.

- Montoya Agudelo, C. (2013). Notas de gestión humana. Sabaneta: Universidad CEIPA
- Moreno, Jiménez, Bernardo. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. Disponible: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2011000500002
- Muñoz, Briceño Paola. (2014). El Sentido De Pertenencia Como Estrategia Organizacional Para El Aporte De Los Objetivos De La Empresa. Universidad Militar Nueva Granada, Bogota.
- Palmar G., Rafael S.; Valero U., Jhoan M. Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. Disponible: <http://www.redalyc.org/pdf/676/67630574009.pdf>
- Prieto, Bejarano Pedro (2013). Gestión Del Talento Humano Como Estrategia Para Retención Del Personal, Universidad De Medellín.
- Prieto, Ronald, Villasmil Milagros. (2011). Gestion Humana En Organizaciones Postmodernas. Base Fundamental Hacia La Excelencia Organizacional, Universida Rafael Belloso Chacín, Maracaibo Venezuela.
- Rincon, Renata, (2014), El salario emocional: los empleados ya no solo quieren dinero. Revista Trabajo & Dinero, Colombia. Disponible: <http://alo.co/trabajo-y-dinero/que-es-el-salario-emocional>
- Schultz D. E. & Kitchen Ph. J. “Managing the Changes in Corporate Branding and Communication: Closing and Re-opening the Corporate Umbrella” Corporate Reputation Review. London. Winter 2004. Volume: 6, Issue: 4.347-366.
- Serrato, Martines Martha, (2011), Estrategias Para Mejorar El Clima Organizacional En La Empresa Grupo Latino De Publicidad Colombia Ltda, Universidad De La Salle, Bogota. Disponible en: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/2837/T11.11%20S68e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Temple, Inés. (2007, 15 de Octubre). El salario Emocional. El Comercio.pe. Recuperado el 1 de Marzo de 2010 desde <http://blogs.elcomercio.pe/empresariodetemple/2007/10/el-salario-emocional.html>
- Torres. Garzon Hugo A. (2009) Seminario Tendencias en Gestión del Talento Humano, Universidad Javeriana, Bogota, Colombia.
- Valores En La Organizacion. (16 de ENERO de 2008). VALORES EN LA ORGANIZACION. Obtenido de <http://es.shvoong.com/humanities/1747749-valores-en-la-organizacion/>
- Villafañe, J. (2001) Prólogo de: Benavides, J. Dirección de Comunicación empresarial e institucional. Barcelona: Gestión 2000.
- Villafañe, J. (2004) La Buena Reputación. Madrid: Pirámide.

Capítulo VIII Gestionar mi talento para el apoyo de otras áreas laborales

“El tiempo y la calidad de vida siempre le ganarán a salarios más altos”.

Llinàs (2014)

Introducción

El contexto económico y empresarial mundial ha venido sufriendo unos importantes cambios en los últimos años, afectando directamente la forma de vivir de la población en general, ya que debido a la globalización vivimos en una economía creciente, competitiva y modernizada; lo que ha llevado a que en las organizaciones los trabajadores se conviertan en colaboradores que se constituyen el principal activo estratégico de la empresa, que además influye directamente en la competitividad de la misma, así como de su óptimo funcionamiento que lo demarquen en el mercado global o local.

En este sentido, las empresas deben enfocarse en mantener estándares de calidad y desempeño comenzando por cambiar su filosofía dejando la rotación de personal a un lado y preocupándose por mantener o retener su talento actual, es decir, sacar provecho de las competencias de sus colaboradores, teniendo en cuenta que el valor agregado que esta entrega a la organización es mucho más importante que cualquier capital relacional o el desarrollo tecnológico que la empresa presenta.

Así mismo, la empresa y los colaboradores poseen una relación de independencia tanto del individuo hacia la entidad como de la entidad al individuo; esta interacción supera lo dispuesto en el contrato laboral el cual especifica las competencias que debe cumplir y la remuneración que recibirá.

Por otro lado, es claro que para que la empresa sea sostenible y se mantenga en el tiempo debe ser productiva, para lograrlo los colaboradores juegan un importante rol, ya que ellos están comprometidos directamente a la producción de los bienes y servicios que ofrece la organización; pero esta productividad depende de la estabilidad emocional y motivación que tenga el colaborador frente al cargo que desempeña. En vista de ello uno de los objetivos principales de las entidades debe ser mantener un alto grado de motivación al colaborador de modo que este aumente su rendimiento. Dicho brevemente la retención del talento es la pieza clave.

Como puedo exponer mi talento

Tomando en consideración que el talento son capacidades cognitivas que permiten al individuo demostrar sus destrezas en algún oficio, no significa el tener todos los conocimientos de manera amplia, ni saber cómo funcionan todas las áreas de trabajo; tampoco representa el tener una cantidad absurda de diplomas o cartones, si no saber emplear las capacidades y el querer adquirir conocimientos dentro de la organización; se basa en otras competencias que incluyen diferentes acciones en el desempeño de la persona, como gustos, intereses y proyecciones que pueden ajustarse dentro de la organización. De esta forma, los líderes de la gestión de talento

deben centrarse en factores claves que pueden contribuir al beneficio por parte y parte.

Cabe señalar, que los líderes deben darles un espacio a los colaboradores dentro de la empresa para que desarrollen su potencial, brindándoles las herramientas y capacitaciones necesarias para el surgimiento y una experiencia grata que generalmente buscan los trabajadores dentro de la organización, así mismo, brindándoles el merecido reconocimiento y avance personal. De esta forma será posible retener el talento humano y dar continuidad a los procesos que promueven el desarrollo de la organización. Por otra parte para que esto suceda es necesario que la empresa deposite su confianza en el trabajador, empleando acciones dinámicas, que además de mostrar sus competencias, sea posible, identificar destrezas, habilidades e iniciativas personales, que deben ser apoyados por la organización y así aprovecha ese potencial. Se trata, de incentivar no sólo las competencias en el desempeño laboral, sino de reconocer el talento del individuo y de esa manera brindarle la oportunidad de su crecimiento personal.

Es por ello, que se considera, que el talento competitivo es un valor agregado que le proporciona al trabajador y la empresa la ruta hacia el éxito organizacional y con ellos la interconexión hacia el mundo globalizado; de tal manera, que el talento es un término que siempre ha estado de moda entre las empresas; sin embargo, los recursos, el tiempo y el ímpetu que las organizaciones han invertido en comprenderlo, desarrollarlo y desplegarlo se ha visto menguado durante los últimos años. Por otro lado, los escenarios competitivos de las empresas, han venido registrando cambios sustanciales, que pudieran estar afectando la calidad de vida de trabajadores y socialmente hablando de las personas que consumen sus productos o servicios, por cuanto estamos ante la presencia de una situación económica cambiante entre ajustes de precios por inflación, que exige a las empresas ser más competitivas y someterse a cambios de manera permanente, sumado a esto, la sociedad ha buscado maneras de reinventarse constantemente, mediante propuestas de emprendimientos que han permitido expandirse dentro de mercados locales, nacionales e internacionales, haciendo más competitiva la acción comercial.

Fuente: Adaptación propia

De acuerdo a la gráfica anterior, se define 5 elementos del salario emocional para tener un mayor entendimiento de como se da este pago no monetario.

- **Oportunidad de desarrollo:** es cuando tenemos un espacio laboral en el cual podemos tener un crecimiento exitoso para cuando ejecutamos un trabajo.
- **Balance de vida:** es tener un equilibrio donde en los dos polos de la balanza se encuentre el trabajo y el otro la parte emocional y sentimental del trabajador esto hace que genera una mejor calidad de vida.
- **Bienestar psicológico:** es poder saber que el colaborador se encuentre en un buen estado de ánimo y lleno de motivaciones para desarrollar un buen trabajo.
- **Entorno laboral:** es el medio donde desarrollamos y se pasa la mayor parte del tiempo ejecutando las labores de la empresa. Según el autor Fernanadez (2003) la cultura laboral “se orienta hacia la generación de hábitos de trabajo, prácticas productivas y valores en el mundo laboral, para que todos sean conscientes de sus derechos, pero también de sus deberes, para alcanzar, juntos, una colaboración armónica que logre mayores niveles en las habilidades de todos, que permitan, a su vez, el incremento de la productividad y la competitividad en las empresas, permitiendo así elevar los niveles de vida de los trabajadores y

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano

sus familias, promoviendo su desarrollo integral”.

Desde esa perspectiva humanizante de gestión de gente, señala Rocco, (2009), se refiere a que “El ideal al interior de una organización es contar con personas alineadas con sus objetivos y que se desempeñen a su máximo potencial y capacidad. No obstante, en muchas ocasiones, lejos del ideal, los colaboradores se encuentran insatisfechos, desmotivados, y esperando la oportunidad de abandonarla, independiente de la compensación que reciban“. Como resultado, no entendemos realmente la perspectiva de los gerentes para optimizar el proceso de gestión del talento; los directivos, no deberían cambiar un colaborador por otro, sino por el contrario deben capacitarlo para profundizar la competitividad empresarial mejorando el desempeño de la misma y realizando constantemente benchmarking interno, y con esa acción lograr realizar cambios estratégicos y así mantener positivos a todo su personal. Sin embargo, los talentos geniales que son el capital mas importante de las empresas producen los cambios mas importantes en donde la gestión se debe enfocar y así btener al final los resultados esperados.

En ese sentido, según Hoppock y otros citado por Parra (2000), señala que en “la década de los treinta, fue uno de los primeros que definió la satisfacción laboral, esta fue analizada a profundidad en una investigación que publico”. Tras sus hallazgos, el autor postulo también que existen numerosos factores que podrían condicionar la satisfacción laboral, mencionando algunos tales como el cansacio, trabajos rutinarios, condiciones de higiene y seguridad en el trabajo entre otros.. De igual manera ,(Hoppock, 1935, citado por Parra y Paravic, 2000). Señala que,” Herzberg planteó el concepto de “enriquecimiento del puesto”, implicando que los sujetos se sentirían satisfechos si se desempeñaban en trabajos que les permitieran desarrollarse mental y psicológicamente, así como experimentar mayor responsabilidad”. En consecuencia, enese tiempo se resalto sobremaneralas condiciones de mejoras en el trabajo, encontrándose respuestas positivas por parte de los empleados mejorando notablemente la capacidad productiva, la innovación y la genialidad por parte de los trabajadores mas comprometidos con la empresa.

Es justo decir, que otro autor se interesó por el concepto de satisfacción laboral, Locke (1974), con dos trabajos clásicos e influyentes sobre el tema. En 1969, postuló la satisfacción laboral como el “estado emocional agradable que resulta de la evaluación del propio trabajo o un facilitador de los valores del trabajo” igualmente Locke, (1969), en Weiss, (2002), p.174.refiere “Es decir que el concepto de satisfacción laboral se relaciona con el de actitud, sin embargo, una actitud no es una reacción afectiva” por su parte”. Weiss,(2002, p.175). señala, “Una actitud es una evaluación o juicio evaluativo hecho con respecto a un objeto actitudinal, y evaluación no es un sinónimo de afecto”

Por otro lado, la gestión del conocimiento tiene tanta importancia y relevancia que para Drucker (1994), “afirma que nos encontramos en lo que él denomina la sociedad del conocimiento, donde ni el capital, ni los recursos naturales, ni el factor trabajo se presentan como recurso clave, sino que éste parece estar constituido por el conocimiento, llegando a sostener que la adquisición y distribución del mismo ocupan hoy un interés en la sociedad, equivalente al lugar que ocupaban los conceptos de propiedad e ingreso en la llamada Era Capitalista”

De ese modo, el conocimiento como valor intangible, que lo aporta el colaborador, es lo que a la empresa le da retribución emocional, por tanto, es una definición que esta mas relacionada

con procesos intangibles manifestadas en resultados que puedan ser valorados por lo líderes de la organización, sin embargo, éstos se reflejan en la empresa cuando se observa que los ambientes se perciben sin conflictos, comprometidas y felices con sus cargas laborales además sienten que sus compensaciones salariales están ajustados a la valoración por lo que hacen, al consultar a Carrillo (2014). Señala que “también, hay que recordar que el salario en sí mismo no es un elemento motivador de primer orden, y a través del salario podemos pedir la presencia del trabajador en la empresa pero su dedicación, identificación con los valores y estrategias y compromiso emocional con la empresa y el equipo, eso no lo da el dinero.

Visto de esta forma, las empresas están en el deber de buscar la manera de humanizar la gestión del talento humano, por cuanto se observa que pareciera que estas últimas están más orientadas a gestionar administrativamente los resultados del desempeño de sus empleados, que valorar lo que realizan para mejorar los procesos productivos. Es por ello que fortalecer y gestionar el escenario emocional de los trabajadores es más humano que seguir dependiendo de evaluaciones de desempeño que se han convertido en rutinas subjetivas y antiéticas que lejos de beneficiar a la empresa la confronta con el compromiso organizacional de sus colaboradores. Ante estas circunstancias, se debe contribuir a sumar más el potencial de los talentos que el rendimiento por objetivos de las personas que allí laboran; por cuanto con el talento se fomentan el desarrollo de competencias la adquisición de nuevas competencias y se fideliza al trabajador para que promuevan los cambios, la innovación y sus experiencias significativas.

En ese sentido, según, Davis y Taylor (1972), señalan que “el actual panorama de cambio conlleva la creciente importancia del factor humano en los procesos productivos” de igual manera “cada vez más, las tareas rutinarias y repetitivas quedarán relegadas a la máquina y al factor humano se le van a exigir crecientes dosis de responsabilidad, autonomía, iniciativa, polivalencia y capacidad de razonamiento”, de hecho, crecimiento tecnológico de la empresa, renovarían las acciones para innovar en los procesos, mejorando con ello los productos o servicios que generan.

Apoyo del salario emocional a las diferentes áreas de una organización

El salario emocional es un medio de apoyo para diferentes áreas de trabajo en una organización, actualmente las organizaciones están ajustándose de manera permanente y realizando esos cambios de manera muy apresurada, las empresas han venido comprendiendo que su mejor inversión es el talento humano, por lo tanto su motivación es supremamente importante; y aunque mantener feliz a la gente es complejo, también se está comprendiendo que la productividad la dominan ellos con sus competencias, su bienestar y además su felicidad, es a partir de allí que su principal preocupación es mantener ese ingrediente, por cuanto es la única ruta para conseguir los mejores resultados competitivos de la compañía.

Ante tales circunstancias, se tiene que apostar a trabajadores con talento y que sientan que pueden agregarle valor a todos los procesos de la empresa, por cuanto la energía que le imprimen es la que permite que los resultados se conviertan en resultados rentables para ellos, mientras que si por el contrario solos se ven las finanzas como único objetivo de la compañía, la percepción del colaborador es que solo los necesitan para producir y no para vivir con pasión el trabajo, lo que haría perder su fidelidad, su compromiso y por ende su permanencia se vería comprometida notablemente en el tiempo. Es por esta razón que cuando menos lo esperen ese talento

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano

estará tras la búsqueda de otra empresa que la valoren su condición de trabajador y obviamente buscare su salida.

Tomando en consideración lo anteriormente planteado, resulta mas que importante el valor que tienen los colaboradores para la empresa, la energía que le imprimen al trabajo a veces es inimaginable, tener empleados felices es tener todo el potencial productivo mas grande de cualquier organización; la satisfacción, la motivación y el grado de compromiso son apenas algunos de los factores que sumarían al capital relacional mas importante que toda organización desearía tener. Es por ello que la formula que viene a comprometer a las empresas a orientarse a una gestión eficiente y hacerse de ventajas comparativas y competitivas con relación a otras del mismo sector y naturaleza es integrar toda la filosofía corporativa y sus objetivos organizacionales hacia el bien común de sus colaboradores. Dentro de las empresas que pudiéramos destacar como aquellas que se preocupan por sus trabajadores Chevron es una de ellas, porque a pesar de ser una empresa petrolera, esta considerada entre las seis con mayor integración entre su cultura corporativa y la felicidad de sus empleados, incluyendo atmosfera de trabajo, capacitación y otros reconocimientos de gran valor para sus colaboradores.

En otras palabras, las competencias individuales presentes en el talento humano, varían dependiendo de la formación, conocimientos, habilidades juicio y actitudes que definen los rasgos de personalidad propios de cada individuo; por lo tanto, los estilos estratégicos aplicados, como alinear, comprometer y medir, los cuales son establecidos por la institución para llevar a cabo una actividad.

Evidentemente, el desarrollo del talento genial implica gestar un plan de acción de aprendizaje permanente, permitiendo adquirir habilidades que finalmente se traducirán en unos patrones de acción, unos hábitos. La acción supone rebasar y superar aquello que sabemos, ese conjunto de destrezas; las ejecutamos con un alto nivel de competencia y efectividad. El talento se desarrolla rompiendo los límites de aquello que ya hacemos bien. Esta ruptura de la zona en la que nos sentimos “a gusto”, en la que evaluamos que mostramos un desempeño óptimo, es el escenario en donde se produce el proceso de expansión de las capacidades, habilidades y competencias. A esta zona es la que denominamos de confort. Se debe ser consciente de la existencia de este confort, como un proceso de desarrollo personal o profesional.

Por tal razón los líderes de las organizaciones, inevitablemente deben romper la barrera del confort, ya que implica aprovechar el talento clave y enfrentarlo ante situaciones y escenarios en los que deben desplegar nuevas formas de acción y operar en nuestro entorno, de cara a alcanzar los objetivos que persigue la empresa. De hecho cuando aprovechamos desarrollar el talento, este se vuelve un plus valor por la capacidad competitiva del colaborador en cualquier campo de acción.

Visto de esta manera, la importancia que la gestión de la felicidad del talento humano tiene para la organización, es de vital importancia mantener el mejor capital humano cubriendo sus necesidades humanas y profesionales, orientarles en un plan de carrera y que éste, vaya asociado a su planificación familiar, eso contribuiría mucho en lo sucesivo a mantener gente feliz dentro de la empresa de manera permanente. Igualmente, la atmosfera laboral debe ser en cierto modo relajada y armónica, con un equilibrio entre las relaciones de los empleados y los de la geren-

cia, buscando siempre mantener a la compañía dentro del grupo más competitivo del sector la región y la economía donde se este desarrollando su gestión. Es necesario entonces que el colaborador sienta que también es dueño de su energía laboral y que al mismo tiempo la empresa depende de él para su posicionamiento en el mercado, marcar ese protagonismo dentro de la empresa, sería decirle tácitamente, “esto también es de tu propiedad” y de aquí depende el futuro de él y de su familia. De este modo, la motivación que se viene divulgando como salario emocional, la organización reconocerá y valorará su talento humano.

Dicho de otro modo, la clave está en la motivación. Una definición que describe este concepto es la planteada por Paredes (1994), “La motivación es la predisposición positiva para participar de forma activa en los procesos que faciliten o que lleven a las personas a vivir las experiencias o situaciones que se valoran subjetivamente como satisfactorios a sus deseos o necesidades” por consiguiente, la motivación es un sentimiento o estímulo que plantea y organiza la mente de las personas de forma que genera esperanza positiva por las cuales vale la pena esforzarse y dedicar el tiempo necesario a cualquier proceso ya sea de la vida cotidiana o del contexto organizacional.

A continuación algunos elementos que influyen claramente en la motivación del personal dentro de una organización y que por tanto deben ser tenidas en cuenta por los líderes de las mismas, sugeridas por Skypatak et al. (1999):

- La formación profesional que aporte la empresa: Esto se refiere a la capacitación que genera aprendizaje.
- Que conozca lo que se espera de él: Se basa en que el colaborador debe tener claro cuál es su compromiso con la organización.
- El poder expresar sus ideas e inconformidades: El colaborador recibe la confianza por parte de la empresa para participar.
- Una buena relación y comunicación con su líder directo: Para ello se requiere que el líder posea una buena actitud y sepa escuchar.
- La posibilidad de contribuir en otra áreas: La empresa permite a las personas que conozcan la empresa y por lo tanto el desarrollo de diferentes procesos.
- Oportunidad de ascenso: Es saber reconocer las competencias de cada colaborador y permitirle desarrollarse profesionalmente. Si no se cuenta con un cargo disponible para promover a un empleado valioso, se puede considerar darle un nuevo título que refleje el nivel alcanzado en su trabajo.
- Buen ambiente laboral: Este punto se refiere a la necesidad de tener un adecuado clima organizacional.
- Flexibilidad de horarios: Tener tiempo para trabajar, pero a la vez para jugar con sus hijos, estar con su pareja, ir a cine y ocuparse de su salud sin afanes.
- Autonomía en sus labores: los colaboradores percibirán mayor valoración de sus esfuerzo laboral, si sienten que tienen propiedad sobre el mismo. Para esto, se les debe dar suficiente libertad y poder para realizar sus tareas y que sientan el resultado como propio, Empoderamiento.
- Reconocimiento: los individuos, independiente del nivel en que se encuentren en la organización, desean ser reconocidos por sus logros en el trabajo. No tienen que ser grandes éxitos para merecer reconocimiento, pero el halago debe ser sincero. Si un empleado hace

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano

algo bien, se debe tomar el tiempo para reconocer su trabajo de inmediato, agradeciéndole de forma pública, por escrito, o con un bono si es apropiado.

- Además es importante que la gerencia comprenda el valor de la comunicación directa ya que a través de esta aporta seguridad y satisfacción a su recurso humano.

Lo dicho hasta aquí, supone que para la identificación de ese talento clave y para apoyar su desarrollo dentro de la organización es importante invertir tiempo y recursos, lo que se reflejara en la ejecución de estrategias que permitan afrontar de modo seguro sus retos futuros, potencializando las habilidades de aquellas personas que poseen un alto nivel y ubicándolas en puestos correctos, críticos para la organización y que generaran por supuesto satisfacción laboral.

Pues bien, si se considera que la filosofía organizacional que es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones para alcanzarlo” (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998, p. 5), “recapitulando que la planeación estratégica en el interior de una organización tiene referencia con la misión, visión, objetivos, los cuales van de la mano de procesos que la organización realiza para estar en el mercado y ser competitiva”. Por ello la planeación en los recursos humanos, es una parte fundamental en la organización ya que brinda su apoyo a la gerencia en cuanto a verificar externamente cómo está la competencia en el tema de salarios y de beneficios que le brinda a sus colaboradores así como las oportunidades y amenazas en cuanto a los cambios a mejorar.

Sucede entonces, que mantener un personal satisfecho en la empresa, requiere por parte de la estructura estratégica de invertir en su forma de sentir, de invertir en su felicidad que va a terminar con una economía más productiva, fuerza de trabajo fieles. Gastar el dinero en hacer felices y ellos te pagarán con trabajo y de compra más eficiente en sus nuevos planes de negocio.

No obstante, según Will y Guerin, (1992, p49-50), que la planeación de recursos humanos no es un fin en sí; con esto se verifica cómo se comporta con su talento clave, lo que obliga a implantar la estrategia de evolución. A nivel de formulación estratégica, se trata de utilizar ciertos análisis en materia de recursos humanos (análisis de las fortalezas y debilidades, análisis de las amenazas y oportunidades) para asegurar que los asuntos de recursos humanos se tomen en cuenta en el momento de la formulación de tácticas estratégicas, (Will y Guerin, 1992, p49-50). Todo esto conlleva, a que el colaborador se sienta motivado y satisfecho no solo con su salario económico sino emocional.

En efecto, según Correro, (2005), parece importante hablar entonces de compensaciones no monetarias, y del valor que los individuos otorgan a las mismas. Las compañías se han visto en la obligación de entender de qué forma puede satisfacer a sus colaboradores cuando el sueldo económico no es el factor más importante para permanecer en una organización, se señala entonces que el salario emocional es una estrategia para que una empresa pueda mejorar su competitividad.

Dentro de las definiciones que se encuentran de salario emocional, está la de Gay (2006) que lo postula como “cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación, no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral”. El mismo autor desglosa el término mencionando que se le llama “salario” pues busca identificarse y relacionarse con los

conceptos de contraprestación, reciprocidad, equidad y frecuencia; “emocional” pues, independiente de que satisfactor se utilice (vacaciones, atención a necesidades personales, entre otros) busca aportar satisfacción a los motivos intrínsecos de los individuos.

No obstante, según Fernández (2002), dentro de las razones para permanecer en el trabajo encontramos: el desarrollo de carrera, un trabajo desafiante y con sentido, obtener reconocimiento por la labor realizada, control sobre el propio trabajo, entre otras. Por su parte, el autor Correro (2005), menciona que dentro de los criterios más importantes para elegir un empleo están las posibilidades de desarrollo y que éste permita un equilibrio entre vida personal y laboral. De modo que el salario emocional implica comprender que el colaborador no solo debe ser compensado económicamente.

De acuerdo, Hassan (2015), Para ser un empleado con éxito y sobresalir en el trabajo requiere de esfuerzo y dedicación, no es simplemente una cuestión de ser bueno en lo que haces. Al ser un empleado con éxito también implica cuestiones como el profesionalismo, actitud, y trabajo en equipo, de esta manera la gran mayoría de los trabajadores de una empresa pretender ser o por lo menos intentar ser buenos empleado, sobresalir en los puestos o cargos de trabajo para ser reconocidos por la empresa por la cual se sienten comprometidos.

Adicionalmente, el salario emocional apoya áreas administrativas, directivas, operativas, de relación y comunicación entre colaboradores, etc. Se dice todo esto ya que si una empresa emplea el salario emocional, todas las áreas mencionadas funcionarán de manera eficaz y correcta, debido a que se tiene un personal satisfecho con lo que hace, con su lugar de trabajo y por consiguiente, con su organización; todo esto le genera a los colaboradores un valor agregado en confianza y sentido de pertenencia hacia la compañía en la que labora.

Con esta secuencia, podemos concluir que si las personas satisfacen sus necesidades, se sienten plenos y encuentran sentido a lo que hacen, de manera que realizan su trabajo con un mayor agrado en los niveles emocionales, sociales e intelectuales.

Para finalizar podríamos decir que el salario emocional es una manera motivar al colaborador a realizar un buen trabajo, generando así mucho más compromiso por parte del mismo hacia la organización. Además de esto el salario emocional no sólo es un estímulo, también es considerado como un reductor de estrés en las personas ya que de esta manera las organizaciones buscan cada vez más crear una cultura emocional. El salario emocional determina el nivel de felicidad y aceptación del trabajo, uno es lo que practica y no lo que sabe.

Cada vez, con más frecuencia, las empresas del mundo buscan conservar sus recursos humanos, a fin de asegurar estabilidad y generar escenarios de desarrollo mutuo. Para ello, es imprescindible seleccionar los mejores empleados.

Es decir realizar una buena elección del personal para poder identificar quienes tienen mayores posibilidades de crecimiento en la empresa, aportando sus conocimientos, experiencia, e ideas pro-activamente, tanto a los procesos; así transmitirá la satisfacción de encontrar una empresa que le brinde más beneficios y le aporte la posibilidad de crecer como profesional.

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano

Referencias Bibliográficas

- Abascal, Carlos. (2003). La nueva cultura laboral: filosofía de Carlos Abascal, Mexico
- ÁLVAREZ LAVERDE, Humberto. (1999). Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual en la Organización. Universidad de los Andes, Facultad de Ingeniería, p. 33.
- Gay, F. (2006). El salario emocional, clave para reducir el estrés. Gestión práctica de riesgos laborales, (33), 44-47.
- BOETTCHER, Vanessa. La Administración del Capital Humano y una Economía Díficil. Disponible en: http://www.arearh.com/km/Admon_capitalhumano.htm/ Acceso: 28 de abril de 2005.
- Carrillo Moreno, Aurelio (2014); Retribución emocional, hacia la compensación total; Profesor de ENAE Business School y Socio de Empatía Consulting.
- Correro, R (2005). La mejora económica abre paso al salario emocional en la empresa. Extraído el 25 de Marzo de 2009 de http://www.cincodias.com/articulo/Sentidos/mejora-economica-abre-paso-salario-emocional-empresa/20051019cdscdicst_1/cds5se/
- DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W. (1991). Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional. Tercera edición en español. México, MacGraw-Hill.
- GOODSTEIN, L. Nolan, T. y Pfeiffer, W. (1998). Planeación Estratégica Aplicada. Mc Graw Hill, Bogotá.
- Fernández-Abascal, E.G. (1995). Manual de Motivación y Emoción. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- FERNÁNDEZ CAVEDA, (1997): Manual del director de recursos humanos, Ed. CISS, Madrid.
- Paravic, T. (2000). “Satisfacción laboral de mujeres académicas de una universidad en Chile”. Ciencia y Enfermería. Revista Interamericana de Investigación. Vol. 6 (N1).
- Rocco Cañón, María Teresa (2009); Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica; Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, Carrera de Psicología; Santiago, Chile.
- Syptak, J., Marsland, D. & Ulmer, D. (1999). Job Satisfaction: Putting Theory into Practice. Family Practice Management, 6 (9) , 26-31.
- WILL, T. Le Louarn, J. y Guerin, G. (1997). Planeación Estratégica de los Recursos Humanos. Legis Fondo Editorial: Bogotá.
- Weiss, H. (2002). Deconstructing job satisfaction. Separating evaluations, beliefs and affective experiences. Human Resource Management Review, 12, 173-194.

Capítulo IX La capacitación una manera de reconocer y valorar el empleo

No hay una fórmula mágica para el éxito. Pero si hay un solo camino que te llevará a él. "La capacitación y la acción consistente"

Luis Fallas.

"La diferencia entre una persona exitosa y los demás, no es la falta de fortaleza, ni la falta de conocimiento, sino la falta de voluntad".

Vince Lombardi.

El desarrollo organizacional de éxito, se ve incubado por las personas comprometidas, deseosas de triunfo y con espíritu decidido hacia el cambio. Para esta tipología de grupo de interés, el bienestar será la base sobre la que se circunscribirá el factor diferenciador y allí se emanciparán las esperanzas de un futuro mejor, arraigado y con el deber de convertirse en seres humanos incorruptibles, serios, responsables y leales ante la situación adversa y compleja.

Engendrar desde la perspectiva organizacional colaboradores comprometidos en su máximo esplendor, es una tarea de paciencia y filigrana pura, a la cual se debe apostar sin dilación alguna. La empresa como nicho donde actúa su colaborador es el pedestal al que debemos migrar en pro de un mejor futuro. Pero, el colaborador por sí solo, no es quien debe emprender el camino, la organización debe preparar y abonar el terreno a fin de servir de talanquera para que afronte el reto, esto, se lograra entonces, con el apoyo irrestricto de brindar capacitación, reconocimiento y la valorización como eje fundamental hacia el logro de su cumplido estratégico.

La cultura organizacional debe ser lo suficientemente capaz de atender hasta en su mínima expresión las inquietudes del colaborador, es más, debe siempre virar hacia él, entendiendolo, que es el apoyo y motor que coadyuva al engrandecimiento del entorno empresarial. Aquí, el foco en el manejo del recurso humano, será propiciar el clima adecuado para que el colaborador colme sus expectativas con fundamento en la capacitación y la ponderación de su importancia dentro del rol organizacional.

La capacitación, como ha sido lineamiento de vieja data, no es proporcionar a los colaboradores cursos esporádicos e ineficaces, no es permitir la asistencia a largas y tortuosas conferencias o seminarios que nada aportan, no es pregonar la ayuda con su matriculas como valor monetario, esto es sencillamente un sofisma que al final crea insatisfacción y malestar generalizado, el cual rompe con el bienestar y crecimiento personal y hasta familiar como premisa hacia el éxito.

La capacitación o desarrollo de personal, según señala Frigo, E (2007), "es, toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal". En este orden de ideas, le asiste a la organización el compromiso firme hacia la instauración, promoción y desarrollo permanente

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano

de planes y programas serios que asistan al desarrollo del talento humano y sea plataforma de la sostenibilidad de la compañía.

Por tal, desde el punto de vista de la administración moderna, la capacitación es una herramienta fundamental o básica en la gestión de recursos humanos que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia en el trabajo empresarial, permitiendo que la misma se adapte a los nuevos desafíos y paradigmas emergentes de la globalización tanto dentro como fuera de la organización. Este proceso coherente proporciona al colaborador la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades, que maximizaran sus competencias para el desempeño exitoso en su puesto de trabajo. Por tal, la capacitación es una herramienta motivacional de amplio espectro.

Ahora bien, el proceso o política de capacitación o desarrollo de personal, debe ser consistente, y como programa debe contener un análisis situacional que brinde el aporte requerido al colaborador y no que sea un capricho malevo de la organización, en tal, este proceso deberá estudiar y conocer a las personas, las tareas y la organizacional como tridente hacia el éxito del proyecto capacitador. En hora buena, la horrible noche esta cesando, ya el colaborador se está convirtiendo en parte fundamental del desarrollo empresarial, o por lo menos eso es lo que la experiencia actual nos muestra, cada vez más, se involucra en la toma de decisiones que si bien no son de fondo si son augurio de la importancia que la administración moderna está dando al principal activo intangible que poseen, con esto, se reevalúa la importancia suma del colaborador en su papel de aportarte de capital intelectual al servicio de la organización. Además, el saber aprovechar en toda su plenitud las capacidades de sus colaboradores, se ha convertido en filosofía gerencial, se han posibilitado desarrollos tematices que abordan el estudio de este tema.

¿Que es la capacitación o desarrollo de personal?

Tratar de definir la capacitación es fundamento hacia la mejora organizacional, muchas veces se confunde el mismo con el entrenamiento y de manera fehaciente, diremos que refieren situaciones aunque complementarias, diferentes. En tal citaremos algunos conceptos simplemente como premisa contextual el tema:

Capacitación. Según Siliceo (2006) es un proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante la cual las personas aprenden conocimientos y habilidades productoras en pro de un desempeño satisfactorio y generador de valor". Es el proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales.

Capacitación: Conjunto de propiedades y características de un servicio, producto o proceso, que satisfacen las necesidades establecidas del cliente.

Ahora, el **Entrenamiento**, lo circunscribiremos como parte de la capacitación, que ayuda al personal involucrado en el, a obtener habilidades o destrezas técnicas específicas para desarrollar el desempeño en el cargo actual, esta etapa es más práctica, menos rigurosa pero igualmente importante.

Dentro del aspecto del desarrollo personal, Aubrey, B (2010), “indica que este, incluye actividades que mejoran la conciencia y la identidad, impulsan el desarrollo de las habilidades personales y de los propios potenciales, contribuyen a construir capital humano y facilitan la empleabilidad, mejoran la calidad de vida, y contribuyen a la realización de sueños y aspiraciones”. Al hacer referencia esta conceptualización no se refiere solo como un apoyo de autoayuda, también involucra actividades formales e informales para el desarrollo de otros papeles tales como una especie de coach o mentor. Cuando el desarrollo personal se lleva a cabo en el contexto de instituciones, se refiere a los métodos, programas, herramientas, técnicas y sistemas de evaluación, que apoyan el desarrollo humano a nivel individual en las organizaciones. En concordancia con lo esbozado anteriormente, que abarca los diversos conocimientos, conceptos, recursos, y técnicas, relacionados al desarrollo del potencial humano. Además, presupone un crecimiento cognitivo personal y en cuanto a destrezas, que es observado a través de los comportamientos.

Adicionalmente, este aspecto vital en las organizaciones, según Brito Challa, especialista en relaciones humanas, es “una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones”. Esto permite al individuo conocerse, conocer a sus compañeros, crecer y ser más humano. La idea de realizar esta actividad es lograr que la persona sea un ser más completo e íntegro, al alcanzar esta estabilidad emocional, brindara a la persona un mayor goce y disfrute personal y laboral, mejora sus potencialidades, responsabilidad y autoestima.

Estos aportes conceptuales atienden a que se debe proveer el espacio requerido para que el factor humano a veces escaso, sea reconocido, apropiado en su quehacer y que por sobre todo se sienta parte de la organizacional y ayude a moldear la competitividad tan necesaria hoy en el mundo de los negocios. En este orden de ideas, la capacitación debe ofrecer y colmar aristas tales como:

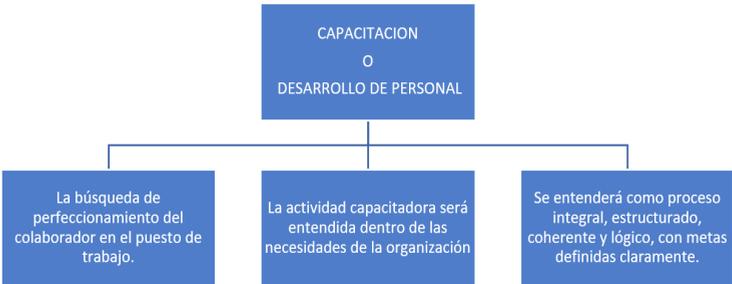


Figura 9. Aristas para capacitación
Fuente. Adaptación propia autores (2015).

Pero, entonces debemos preguntarnos, cuando es necesario capacitar?. La respuesta estaría dada por la condición necesaria en que se den diferencias entre lo que el colaborador debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente, pero con trasfondo de ser enriquecedora y productora de valor, asociado este a lograr el pleno desempeño. La necesidad

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano

de capacitar o desarrollar el personal sería detectada mediante evaluaciones de desempeño o la descripción del perfil ocupacional del puesto en particular, la observación, las reuniones interdepartamentales, entrevistas de salida y análisis de cargos. Esta necesidad, también nos lleva a entender; que ya hoy no existen dueños únicos de los cargos y que, por el contrario, se está evolucionando hacia la multifuncionalidad con responsabilidad, con clara definición motivadora hacia el éxito. Hoy la organización actúa asertivamente en cuanto a adelantarse a los cambios paradigmáticos futuros, para emprender los planes capacitadores, siempre observando la aptitud y potencial de cada trabajador. Por lo anterior, la capacitación es un proceso que debe cumplir con los requerimientos de la empresa, las expectativas del trabajador y las necesidades del proceso.

Desarrollo del proceso de sistemas o plan de capacitación

Antes de la aplicación de cualquier entramado capacitador o desarrollador de talento humano, se deberá definir la política que entenderá el siguiente proceso:

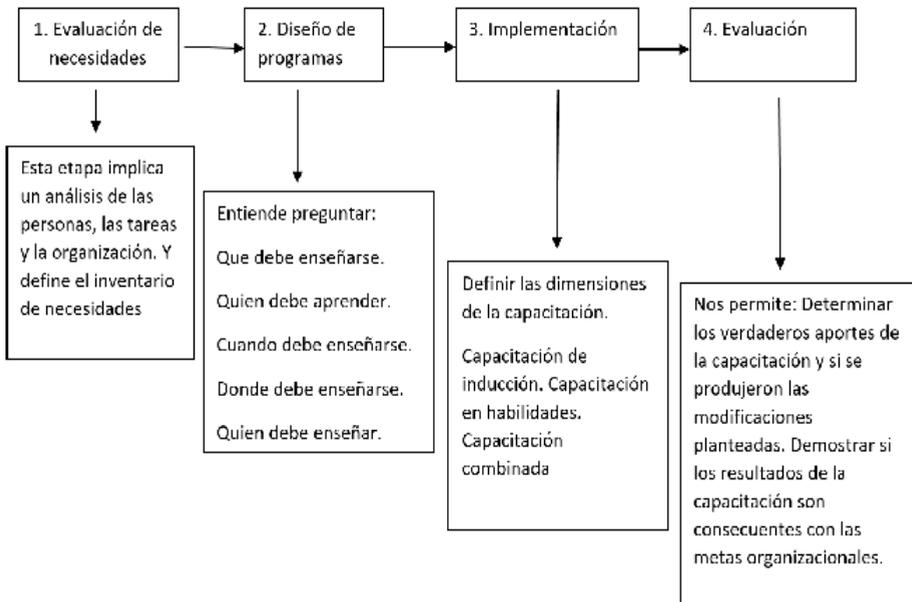


Figura 10. Proceso para definición de políticas

Todo lo anterior es el resultado de la política de capacitación, cuidadosa, bien concebida y con claro resultado hacia la ponderación e importancia del factor humano como elemento diferenciador y potenciador de la organización hacia el éxito y competitividad. El proceso discernido en el aparte anterior, se convierte en el más elevado estándar de la capacitación como elemento de valor, a sabiendas de que contribuye al desarrollo de líderes y dirigentes, incrementa la productividad y calidad del trabajo, y ayuda a mantener bajos los costos. Este plan de capacitación y de desarrollo del recurso humano, constituye un factor de éxito, ya que define las necesidades, prioridades y expectativas de los colaboradores de una organización. A su vez, permite que los colaboradores brinden lo mejor de sí en el puesto de trabajo como proceso constante en

búsqueda de la eficiencia y rentabilidad de los objetivos estratégico organizacionales.

Objetivos y funciones de la capacitación o desarrollo de personal

Como proceso misional e irrestricto dentro de la moderna organización, se busca de manera macro que sea el elemento capaz de lograr la adaptación plausible y total del colaborador para el ejercicio de las funciones o encargos dentro de los roles a ejecutar. La empresa al incluir dentro de su proyecto presupuestal el desarrollo de programas y planes de capacitación, deberá socializarlos y entregarlos a sus colaboradores, demostrando así el interés que le suscita como personas, trabajadores, y como parte importante de la gestión como empresa exitosa. Además, el proceso capacitador persigue los siguientes objetivos adicionales:



Figura 11. Objetivos adicionales - proceso de capacitador
Fuente adaptación propia autores (2015).

Ahora bien, la función básica de la capacitación es convertirse en integradora del diario acontecer organizacional, nutriéndose de información exógena y endógena, especialmente de los puestos de trabajo. Como consecuencia de su función deberá permitir la promoción del desarrollo integral del colaborador y por conexidad el desarrollo de la empresa. Incluso es capaz de fortalecer la experticia técnica en el perfeccionamiento de los cargos laborales, y, el progreso del colaborador en el puesto de trabajo.

Importancia, condiciones y beneficios de la capacitación

Desarrollar este proceso tiene ventajas unas expresas y otras no tanto, pero en consideración a su rol diferenciador, le asisten las siguientes líneas de importancia manifiesta:

1. Provoca el incremento de la productividad, ya que al incrementarse la capacidad, genera la mejora del proceso.

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano

2. Desarrolla la motivación y la alta moral en los colaboradores.
3. Reduce los niveles de supervisión, por el alto grado de compromiso en el trabajador.
4. Reduce los niveles de accidentalidad y pérdidas por ausentismo.
5. Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad, al contar con capital humano capacitado y entrenado.

Para que se dé la capacitación de manera objetiva y aportante de valor, deben ocasionarse las siguientes condiciones:

1. Ser adecuada a las necesidades reales que intenta satisfacer.
2. Ejecutarse de manera consciente, estructurada, lógica y que responda a condiciones de modo, lugar y tiempo.
3. Ser continua y asidua, con intervalos de descanso.
4. Exigir la participación activa del colaborador.

Ahora bien que se espera del plan capacitador como beneficio mutuo y trascendental dentro del entorno organizacional?:

1. Evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal sobre todo más antiguo.
2. Adaptarse de manera más fácil y rápida a los cambios coyunturales del entorno, en especial los sociales.
3. Disminuye la tasa de rotación de personal, y el entrenamiento de los neófitos para ocupar las funciones nuevas rápida, eficaz y eficientemente.
4. La inversión en capacitación redundan en beneficios tanto para la persona entrenada como para la empresa que la entrena.

La capacitación como inversión

La organización invierte recursos y no los gasta en cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo. Como fenómeno de inversión, deberá protegerla, y aras de esa mencionada protección, ante todo debería conocer el potencial de sus hombres. Lo anterior, admite saber si cada trabajador ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más altas al designarle la ejecución de tareas de mayor relevancia. Otra manera de proteger la inversión en capacitación se dará cuando la organización propicia y promueve el plan de carrera. Lo dicho estimulara la sana competencia, el crecimiento del trabajador, y a la organización, contar con stock de personal suficientemente capacitado para intervenir en proceso de de descendencia o de reemplazos.

Condición relacional de la capacitación y la comunidad

Debe entenderse la condición plusvalica del desarrollo de capital humano, no solo como proceso misional, sino también como factor de desarrollo del entorno social, familiar y comunal. Este proceso decantado y frágil a la vez, presenta un inequívoco trasfondo de utilidad, de su-tileza suma y de extensión como si fuese un efecto domino, que abarca la sociedad.

La capacitación, aunque está pensada como mejora productiva para la organización, tiene co-laterales, definitivas e importantes derivaciones sociales. Los conocimientos, destrezas y apti-tudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida. Se constituye de primera mano en la más eficaz manera de proteger al trabajador, en orden de importancia al producirse una vacante en la organización, la misma podrá cubrirse inter-

namente por promoción; además, si se da la desvinculación, a mayor nivel de entrenamiento, mayor posibilidad de engancharse nuevamente.

Áreas básicas para destinar la capacitación

Las áreas o segmentos que abarca el desarrollo de personal, son diferentes y amplias, sin embargo en general su influencia directa y básica se circunscribe en una de las cuatro áreas siguientes:

1. **Inducción.** Corresponde a la información brindada en el momento del enganche como nuevo funcionario. Estará cargada de consistencia, uniformidad y con alto contenido teleológico organizacional, predispondrá al colaborador para enfrentar el reto de convertirse en factor clave del éxito.
2. **Entrenamiento.** Se destina para el colaborador operativo, quien desarrolla desde hace algún tiempo una(s) función(es) o tarea(s). Persigue de manera amplia mantener al colaborador actualizado y proclive a la mejora. Por condición especial, casi siempre se lleva a cabo en el mismo puesto de trabajo. Se da en esencia cuando existen cambios tecnológicos, de remodelación o cuando apremia mejorar y elevar el plus de conocimientos en el personal.
3. **Formación básica.** Se ejecuta en organizaciones de relativa complejidad en cuanto a sus procesos. Busca preparar recurso humano especialmente preparado, en aspectos generales de toda la organización. Deslinda esta formación en un prospecto de descendencia futurista al recibir el interlocutor información completa de la organización.
4. **Desarrollo de Jefes.** Se considera la acción más difícil y delicada de la gestión administrativa, al referir el desarrollo de actitudes antes que conocimientos. No es tarea relativamente fácil, sobre todo si se persigue encontrar líderes con vocación, capaces de enfrentar los retos de la globalización y al post-modernidad.

A modo de colofon

La capacitación al igual que el desarrollo de personal, son fundamentos formales en el actuar de toda organización. Propiciar el desarrollo de habilidades, actitudes y el crecimiento laboral del colaborador es condición sustancial para que el desempeño en el campo de trabajo se ejecute con más alto nivel de eficiencia y calidad.

Se reafirma la concepción de que el recurso tal vez mas importante y a veces menos valorado es el capital humano con que se cuenta, es vital e imperioso mantenerlo, o capturarlo, pero, lo cierto es, que cualquiera sea una de las anteriores, hay que valorarlo y capacitarlo.

La capacitación es, sinonimia de transformación organizativa, en pro de resultados halagüenos, siendo así, no solo es factor benéfico hacia el empleado, sino que a su vez ayudara a cumplir los objetivos de la organización a la que se pertenece.

La capacitación y el desarrollo humano son y serán de importancia mayúscula para el sostenimiento y lucidez empresarial a largo plazo.

Cabe también decir, que el plan capacitador será la afrenta sustituta en muchas ocasiones del reconocimiento monetario al que se está acostumbrado en las economías de corte capitalista, pero, no menos cierto es que a futuro le redituara tanto al colaborador como a la organización beneficios económicos y al primero de manera colateral le brindara un salario emocional, como

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano

fundamento del quehacer laboral.

La capacitación y el desarrollo personal, por sí solos, buscan de manera consistente, el bienestar, la mejora del modo de vida, el desarrollo individual y la autorrealización.

Hoy y así será rompiendo los paradigmas, que las organizaciones y sus dirigentes deben convencerse y admitir que el desarrollo personal crea valor.

De manera amplia los planes de capacitación y desarrollo personal de las organizaciones, deben tender a:

1. Desarrollar procesos orientados a motivar a los empleados, creando buenas condiciones de trabajo, donde el objetivo es la optimización o el mejoramiento de la satisfacción y motivación de las personas, así como la fidelidad hacia la empresa. Este caso particular la técnica del cuestionario es útil para definir las necesidades inherentes al plan capacitador.
2. Desarrollar programas de alineación estratégica en el desarrollo personal, como condición para mejorar el capital humano. Su objetivo básico es, ampliar las capacidades de este capital equilibrado con el aumento de la productividad, la capacidad de innovación, y las condiciones individuales.

Cualquier empresario que se precie de ello, deberá razonar, que es peyorativo no entender la importancia del recurso humano, tanto por ser un generador de producción, como por operador del resto de los recursos organizacionales.

La rentabilidad se logra desde el buen desempeño de la gente que trabaja en la organización.

El futuro dependerá de cómo las organizaciones se preocupen por el desempeño de su colaborador.

El buen desempeño, producto de la calidad, y de organizaciones comprometidas con el recurso humano permitirán competir rentablemente y será generador de la diferencia competitiva. Los nuevos factores de una ventaja competitiva son la información y los conocimientos.

El mayor potencial de las personas que se involucran en las organizaciones, es su capacidad para asumir y enfrentarse a cargos de mayor jerarquía y complejidad, en tal es imprescindible que el desarrollo personal adecue el camino hacia ello.

Referencias Bibliográficas

Siliceo, A. (2006). Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Limusa cuarta edición Mexico.

Capítulo X Activando el bienestar individual del empleado: Involucrando a la familia en mi trabajo

“El primer vehículo de la sociedad es el matrimonio; el siguientes los hijos, y después, la familia”.

Ciceron

“La familia es lo único que se adapta a nuestras necesidades”.

Paul McCartney

De manera inobjetable se nos ha comentado y cimentado con fuertes razones sicosociales que no existe ni existirá un elemento más capaz que la familia para cambiar el mundo. Por lo anterior, es que el tributo forjador de sociedad y de comunidad recae en ella, quien con su intervención facilita el moldeo hacia el éxito o el fracaso de la humanidad. Hoy en este nuestro terrible bache social debemos volver la mirada esperanzadora al nicho de la génesis humana; o sea, la familia, para que resurja como el ave fénix de entre las cenizas en aras de recomponer el andar hacia la nueva moralidad y dignificación social, que tanta falta nos hace para perpetuar al ser humano como el eje gravitacional.

Y, es que si, es bien cierto la sociedad y los pueblos se han permeado del virus inclemente de la indolencia, la insolidaridad, la corrupción, la automutilación social y la profundización de las brechas de inequidad, que golpean incesantemente al más débil, pero que benefician al más fuerte en la carrera absurda de la desaparición social. Pues bien, ante este panorama la organización moderna debe ante todo posibilitar la interacción del colaborador directo o trabajador y su núcleo familiar en el proceso de convergencia social y la subsecuente transformación a entidades socialmente comprometidas con el cambio.

Es condición sinequ岸um que el avance de las sociedades esta intrínsecamente ligado al avance de la familia, que esta ultima provee el insumo humano para que las organizaciones con su derrotero contribuyan al engrandecimiento de los pueblos y estados. Es pues, la familia, la raíz que permite a sus tallos absorber las condiciones necesarias y optimas para enriquecer la sociedad, dándole con ello la posibilidad de evolucionar con paso firme y decidido como elemento diferenciador de la condición humana.

Para el avance social ligando a la familia, debemos acoger la conceptualización de que las instituciones sociales “son el conjunto de valores, normas, costumbres que con diversa eficacia definen y regulan de manera duradera las relaciones sociales y los comportamientos recíprocos de un determinado grupo de sujetos”, es por ello, que la familia es la más antigua de las instituciones sociales, la cual se concibe como un sistema abierto, entendido este como aquel conjunto de elementos ligados entre sí, por reglas de comportamiento, y funciones endógenas en constante actuar hacia el exterior. En tal sentido, se entiende como el espacio interlocutor entre el individuo y la sociedad; que asegura la supervivencia. Esta rigurosidad de institución social básica, le da a la familia el pedestal para que sea ella quien contribuya al engrandecimiento de las

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano

organizaciones y por ende a las comunidades, suministrando un ser humano ético, responsable y comprometido entre otros, permitiendo a su vez que sea ella quien se involucre con compromiso en la gestión de las organizaciones.

Los elementos culturales se transmiten por tres instituciones básicas y dentro de ellas la primera es la familia, en ella nacemos y aprendemos las primeras palabras. De cómo sea nuestra familia va a depender mucho nuestro futuro. Una vez iniciemos el proceso de maduración y de mayoría en edad, encontramos en la familia acogida, es claro que la vida en sociedad es compleja, llena de vicisitudes, agresiva e implacable con los más débiles. En la familia se encuentra el descanso del guerrero, el buen consejo y la perfecta adaptación al entorno. Las organizaciones por tal, en la familia afincan parte de su desarrollo en aras de encontrar un aliado que le provea capital humano y se una en su teleología para avanzar en su competitividad.

“La familia es pues un eslabón del pasado y un puente para el futuro”.

Por lo anterior, y según define Platón, en su obra La República “las organizaciones son un fenómeno psíquico, creadas y alimentadas por procesos conscientes e inconscientes, y donde los humanos tienen el don de quedarse atrapados en la telaraña de sus propias creaciones”. Además, Morgan (1998) en su obra Las organizaciones como organismos, en su teoría de la dependencia, define el equilibrio necesario entre organización y entorno, ya que las organizaciones se necesitan entre sí, y deben existir sistemas de gestión apropiados que contribuyan a la adaptación al entorno, entendemos por ello que la familia debe aportar para el logro de supervivencia y desarrollo socio organizacional.

Como colofón diremos que la familia desempeña la función de agente ideológico, ya que transmite valores y normas sociales. Los papeles y las normas de actuación de los integrantes son mutuamente regulados y compartidos y las determinadas formas de recompensas y castigos van perfilando el control social. Se comporta como sistema abierto de interacción constante con otros, tales como el vecindario o comunidad, la escuela, el trabajo y se relacionan con su entorno social. Todo este engranaje y sus participantes funcionan como un ecosistema vivo.

¿Qué significa el término comunidad? En palabras de Bárcena, Fernando. (1997), en sentido abstracto, alude a lo que pertenece a todos los miembros de un grupo o colectividad, va referido a una comunidad de bienes, de sentimiento y de origen. Puede adquirir múltiples formas, y referirse a la comunidad familiar, a la escolar, o también a la económica. Es un concepto que, en la actualidad, tiene gran importancia en el ámbito de la Sociología y de la Filosofía Moral y Política contemporáneas. Desde el punto de vista sociológico, la comunidad es una forma peculiar de agrupamiento social, y para Rodríguez Neira, T. (1997), “la forma más perfecta de la comunidad es la familia”.

¿Porque involucrar mi familia en el trabajo?

Esta pregunta y respuesta podría ser obvia, pero no tan fácil de desarrollar y entender, o, a lo mejor sí, se presenta como simple, pero posee muchos argumentos que la hacen medianamente difícil de entender, para ello, acudiremos en apartes a la vivencia, la lógica y la génesis propia de la institución familiar, en aras de la postura creemos puede ser una respuesta acorde. Para ello tomaremos el modelo circunflejo de familia de análisis de “Olson” que describe 5 funciones básicas a saber:

Función 1:

La familia provee el insumo emocional y el apoyo necesario para que el trabajador actúe en su sitio de labores, el sistema comportamental aprendido, los valores arraigados en la familia, su rol, serán tenidos en cuenta y florecerán en su relación como sujeto principal en el desarrollo de las labores asignadas. Ante cualquier vicisitud con seguridad el primer eslabón al que acude el colaborador es la familia y es ella quien le arropara seguramente con total actitud para que pueda dar solución a lo acaecido, luego nutrido con su aporte emocional, podrá conciliar los aspectos ante la organización. Por esto la organización dentro de su aspecto teleológico deberá concebir la unidad familiar como elemento subyacente hacia la promoción social y que el trabajo sea entendido como un placer y no una simple actividad lucrativa. Es importante entonces, que la organización determine y promueva actividades tales como reuniones familiares, cursos de familia, celebraciones importantes y otras que involucren el componente familiar.

Función 2:

Los valores de autodeterminación e independencia le proveerán el camino expedito al trabajador para afrontar las relaciones laborales. El rol definido y aprendido en familia le servirá de manera indudable para acomodar sus tareas en la organización y saber cómo cando o en qué forma sobre ponerse a las complejidades de presentarse. El moldeado de personalidad que identifica a cada individuo le servirá para ejecutar de manera exitosa las labores, pudiendo con capacidad suficiente discernir entre lo importante y lo pasajero, lo bueno y malo, lo justo y lo injusto, lo debido y lo no debido. Entonces ante este cumulo de posibilidad la organización aprovechara el capital humano con sus potencialidades para hacer de este colaborador el alindado perfecto. Solo corresponde a la organización propiciar el clima laboral adecuado para que las individualidades sean sus aliados perfectos en unión del núcleo familiar.

Función 3:

Claro, que las reglas son fundamentales ante cualquier actividad donde haya intervención humana, estas premisas permiten la actuación en franca lid, avalan que los logros sean aceptados ya que se ha actuado con apego a lo prescrito y que los resultados sean admitidos por la generalidad y la legalidad. Las organizaciones deben hacer que sus reglas que atañe a su actuar sean proscritas y cumplidas con total rigurosidad, siendo esta la forma genérica que permitirá ser socialmente responsable. También, sea dicho que aunque son requisito su aprehensión y su atención, las mismas no podrán ir en contra de la función personal, por el contrario deberán permitir que su cumplimiento sea visto como componente del ADN organizacional y que al no acatarlos ocasionara prejuicio y malestar. Las reglas que han sido comunicadas en la familia le serán un aporte concomitante de valor para la organización en aras de la sanidad laboral correspondiente. Las conductas y patrones definidos deben posibilitar que el trabajador y su familia se identifiquen con lo adecuado y que antes de ser un aspecto represivo, sea más bien un aspecto de compromiso.

Función 4:

Adaptarse no es cumplir por cumplir, adaptarse deberá entenderse como el escaño que permitirá ejecutar su actividad bajo las mejores condiciones y posibilidades con beneficio común. La organización, la familia y el trabajador como tridente de plus valor deben mutar ser capaces de adecuar su derrotero a las circunstancias cambiantes de las labores. Así, como la humanidad

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano

y las especies han convergido hacia nuevos horizontes; la organización deberá entender este proceso de cambio, reestructuración y adaptación como necesario y propio de la evolución de los tiempos y acontecimientos del diario vivir. Ante circunstancias endógenas o exógenas, la organización promoverá acciones que permitan ser acatadas por el colaborador y su entorno familiar, y que esas acciones no conlleven a lesivos acontecimientos de índole familiar y personal. La adaptabilidad es categoría suprema hacia la supervivencia y la continuidad en las comunidades y organizaciones, se debe actuar de manera no defensiva sino proactiva hacia los cambios, esto evidentemente requiere el concurso de la empresa, el trabajador y su núcleo familiar, cerrando la brecha de esta manera a la alea y la improvisación, que solo promueven es la desazón y el descontento.

Función 5:

La comunicación se convierte en el agente definitivo hacia el logro de los objetivos, como tal debe ser concisa, precisa y con mensaje claro hacia la promoción de lo requerido. Las organizaciones, a través de los tiempos han ido evolucionando a medida que adquieren mayor experiencia, desarrollan mejores o nuevas tecnologías, capacitan a sus trabajadores, entre otros aspectos; persiguiendo de esta manera claros objetivos direccionados a incrementar la productividad, el rendimiento de las operaciones, la rentabilidad económica y financiera; que en términos de la teoría general de la administración, en especial la teoría de la calidad, es la búsqueda de la excelencia; con mayores ingresos, menores riesgos, mayor rentabilidad económica y financiera, para que se pueda desarrollar de manera eficiente y eficaz sus operaciones, convirtiéndose en organizaciones socialmente responsables, globalizadas, con elevados estándares hacia la excelencia organizacional.

Desde la citada perspectiva, se concibe que la organización verdaderamente excelente debe esforzarse en satisfacer a todos sus grupos de interés, su éxito se medirá en función de los resultados que alcanza, la manera de alcanzarlos y lo que sea capaz de alcanzar. Si esto, es de por sí difícil en óptimas condiciones, más difícil aún resulta lograrlo de manera sostenida en un mundo que se caracteriza por una creciente competitividad a nivel global, la rapidez con que se produce la innovación tecnológica, los procesos de trabajo el cambio continuo y la frecuencia de los movimientos que experimentan las economías, las sociedades y los clientes (Fundación Europea para la gestión de calidad, 2003) y como parte fundamental el éxito se consigue por el aporte decisivo e incondicional del factor humano, quien toma las decisiones, las sopesa e instaura.

Se impone en la actualidad, una nueva forma de administración, caracterizada por un profundo sentido humano, basada en el sentido común, la cual tiene aplicabilidad en cualquier sector económico, y que si es ejecutada con rigurosidad, se podrá poner en práctica como manera de administrar. Deslindando hoy en que la administración consiste “en hacer lo que se debe hacer” (Ishikawa K 1986). Por esta razón a mayor claridad y transparencia del proceso de gestión organizativa, le serán mucho más plausibles sus resultados.

Ahora bien, un factor clave en el proceso organizacional como lo comentamos, lo constituye la comunicación, como quiera que tiene lugar en muchos niveles y con formas diferentes. Nos rodea por todas partes, en cartas, anuncios, emisiones escritas y radiodifundidas etc., logrando de esta manera obtener mensajes claros con reacción hacia ellos (Peiffer, V, 1994). En tal sentido,

a veces por caprichos o negatividad, nos alejamos del proceso comunicativo, dejando de lado el mismo que es básico, para el desarrollo y mantenimiento de las relaciones organizacionales, se torne monótono, complejo, propiciando la duda, la pérdida de valor en la organización por la toma de decisiones sesgadas, y amañadas en el proceso administrativo, creando caos, además desorden con descontento generalizado.

Por todo lo anterior la organización debe mantener estándares eficientes de comunicación, de modo que el proceso no se trunque y pueda con seguridad llevarnos al éxito y la promoción del tridente organización-trabajador-familia. Una comunicación asertiva y fluida asegura el bienestar y seguramente el logro de los objetivos sin problema alguno.

Estas 5 funciones permiten el total entendimiento de la familia con su entorno y posibilitan por conciliencia el desarrollo en la organización, permitiendo que de este talante que se intercalen en la administración, y que la cohesión de grupo familiar (trabajador- familia) y empresa sea de total éxito. Por todo lo anterior se hace indiscutible que ante el proceso de salario emocional la familia sea tenida en cuenta con elemento diferenciador. Como colofón y siendo así, vemos como el talento humano viene a comportarse como uno de los factores que derterminan cuanto valor tiene la organización y como repercute en la toma de decisions. En cierto modo este potencial permite que la organización se oriente hacia un nivel de competitividad que ubicaría a la empresa entre las primeras de su naturaleza. El talento humano estaría se convertiría en la plataforma de éxito de la compañía por cuanto no solo acumularía experiencias y conocimiento con valor en la gestion, sino También sería la opción laboral mas atractiva de la region para personal local y de la region desde donde ella tenga sus operaciones.

Por otro lado, se tiene que considerar que las experiencias significativas aportadas por el talento humano, trae consigo un capital innovador para el crecimiento de la compañía. La gestión de la alta gerencia esta en mantener vinculada todas sus energías sobre como mantener una atención especial sobre esa genialidad aportada por esos colaboradores, y es menestre para ellos identificar necesidades de capacitación, apoyo a los aportes de la creatividad aportados por el trabajador, para ser valorados y considerado como el plus de la competitividad y la rentabilidad obtenida de las capacidades empleadas por ese capital que tanto apoya a la organización. Si bien es cierto que los aportes del talento humano a la empresa es el resultado de la atención oportuna de la gerencia, tambien es cierto que ésta cuenta con el apoyo incondicional de aquellos que claramente comprometidos con la filosofía corporativa dan toda su energía a su empresa.

“Tenemos que saber que el mundo sólo se puede captar mediante la acción y no la contemplación. El impulso más poderoso, en el ascenso del hombre, es el placer que le produce su propia habilidad. Gocemos haciendo lo que hacemos bien, y habiéndolo hecho bien, gocémonos haciéndolo mejor y lo que no sabemos aprendámoslo y gocemos aprendiendo y luego seremos mejores porque habremos aprendido con gozo”. Tomado de promonegocios.net.

Debemos también acotar que el trabajo y la familia son esenciales para nuestras vidas diarias. Tratar de equilibrar roles laborales y familiares a veces se convierte en una verdadera trizofenia, básicamente porque generan las tensiones causadas por un rol y la transferencia de emociones del ámbito laboral al familiar. Las tensiones causadas por un rol ocurren cuando las responsabilidades de un rol interfieren con tu capacidad de cumplir los otros roles de tu vida. La

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano

transferencia de emociones ocurre cuando las condiciones y las relaciones de un ámbito de tu vida tienen un efecto en otro ámbito. Encontrar un balance adecuado entre tu vida laboral y tu vida familiar no es una tarea fácil, pero los beneficios para tu bienestar hacen que valga la pena el esfuerzo. Es aquí donde la organización deberá allanar el camino para que los escenarios complejos no afecten a la entidad, a la familia ni al trabajador, siendo necesario INVOLUCRAR la familia en participación activa hacia la excelencia organizacional, permitiendo el equilibrio laboral y familiar.

Consejos para conciliar el trabajo y la familia. ¿Tarea imposible? Tomado de Retos Directivos. Liderazgo empresarial.

1. **Fijar prioridades:** lo ideal es que la esfera privada y la esfera laboral tengan su propio espacio. Pero en aquellos casos en que coincidan, es necesario decidir cuál de las dos es más importante. No quiere decir esto que se descuide una para dedicarse a la otra, pero sí que, en determinadas circunstancias, el trabajador sea flexible y centre su atención en alguna de ellas.
2. **Metas familiares:** los objetivos laborales van unidos al desempeño de un trabajador en una empresa, pero no pasa lo mismo en el aspecto familiar, donde por lo general no hay rutas trazadas ni cronogramas fijos de actividades. Una buena opción puede ser el establecimiento de actividades para realizar con la familia y asignarles días concretos.
3. **Revisar el calendario laboral:** pero las opciones de conciliación también pueden llegar desde el lado opuesto. El empleado puede, por ejemplo, revisar con antelación su cronograma de actividades en la empresa para no perjudicar las horas que dedica a su familia. Es cuestión de repartir la agenda.

Referencias bibliográficas

Peiffer Vera, Pensamiento positivo 1994, pag. 53-57. Círculo de lectores.

Bárcena, Fernando 1997 Diccionario de Filosofía de la Educación Hoy. Ed. Dykinson. Madrid.

Rodríguez, Teófilo 1997 Las comunidades sociales como instituciones educadoras. Editorial Uned. Madrid.

Capítulo XI La resiliencia gestor del desarrollo laboral

“Las dificultades preparan a personas comunes para destinos extraordinarios”.

C.S. Lewis

Como se ha venido defendiendo a través de los tratados teóricos y connotados expertos del tema, el ser humano debe ser capaz de trasegar fronteras, asumir riesgos pero también sobreponerse a las vicisitudes del diario vivir, donde su naturaleza y condición humana le sean inherentes para continuar su desarrollo en pro de una sociedad más equitativa, justa y de condición prospectiva. En vista de lo anterior en las organizaciones con mayor frecuencia hoy se presentan situaciones en muchas ocasiones contrarias a la estirpe humana que soslayan y son capaces de enrarecer el ambiente laboral y con bastante acción truncar los procesos de espiritualidad laboral y predisponen al accionado o colaborador a gestar antivalores corporativos. Pero, a pesar de esos condicionamientos o escollos muchos intervinientes del proceso laboral han creído y se convencen que haciendo frente con actitud decidida es posible aprovechar los procesos complejos como catapulta hacia la mejora continua, adaptación y solución a problemas, apalancándose en ellas y prescribiendo elementos que permitan anteponerse y salir de los baches con soluciones innovadoras propias del ser pensante y racional.

Pero ¿que es la resiliencia? Un poco de genesis

Para lo anterior usaremos el siguiente escrito tomado de un periódico en Morelia Michoacán México, por parte de la Sicóloga Miroslava Ramírez Sánchez, quien es Dra. en educación y resiliencia humana.

Se ha utilizado el termino normalmente en la física para referirse a la capacidad que un cuerpo posee para doblarse, estirarse o comprimirse y después recuperar su forma original. Posteriormente, este término se ha incorporado a la psicología, empleándose para designar como «resilientes» a aquellas personas que se adaptan a los cambios y hacen frente a las adversidades, transformando los problemas y las situaciones estresantes o nocivas en oportunidades. Pretender definir este vocablo que ya es lo suficientemente conocido no tiene otro objeto sino de ubicar nuestro escrito hacia el problema laboral y no un tratado de sicología social.

El punto de partida de este concepto fue el descubrimiento desarrollado por E.E.Werner, durante un extenso estudio de epidemiología social realizado en la isla de Kauai en Hawai, donde durante 32 años siguió la vida de 500 personas, sometidas estas a condiciones de pobreza extrema, quienes en buena parte del tiempo habrían sufrido condiciones de stress, abuso, alcoholismo entre otros. A pesar del riesgo latente muchos niños lograron sobreponerse a las adversidades y construirse como personas la posibilidad de un futuro. Diversos autores la conceptualizan, unos la entiende como una capacidad, otros como un proceso, incluso como un resultado

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano

Según Vanistendael, et al (1994). La resiliencia es también una invitación para vivir con nuestras fragilidades, con una «inteligencia de la vida», para renunciar a un cierto perfeccionismo, paradójicamente para vivir mejor en el mundo real. Una invitación de este tipo va a contracorriente en nuestra sociedad occidental centrada preferentemente en la fuerza, en la realización, la rapidez e incluso en el perfeccionismo. Lo esencial no es si la resiliencia es muy visible o no, sino si la capacidad para superar los problemas y reconstruir la vida está a punto o no. La resiliencia es la capacidad de afrontar la adversidad. Desde la Neurociencia se considera que las personas más resilientes tienen mayor equilibrio emocional frente a las situaciones de estrés, soportando mejor la presión, (Santos 2017). Esto les permite una sensación de control frente a los acontecimientos y mayor capacidad para afrontar retos (Instituto Español de Resiliencia). Esa capacidad de resistencia se prueba en situaciones de estrés, como por ejemplo el debido a la pérdida inesperada de un ser querido, al maltrato o abuso psíquico o físico, a prolongadas enfermedades temporales, al abandono afectivo, al fracaso, a las catástrofes naturales y a las pobreza extremas.

En ese sentido, la resiliencia es la constancia más allá de la resistencia. Es la capacidad de adaptarse a un estímulo adverso. Entonces se podría decir que la resiliencia es “un proceso dinámico que tiene como resultado la adaptación positiva en contexto de gran adversidad”

De acuerdo a lo anterior, según Vanistendael (2002), la resiliencia es la perseverancia de una persona con tenacidad y actitud positiva ante los retos que se le enmarca, evitando la tensión laboral y promoviendo la motivación para alcanzarla.

Según el diccionario de la Real Academia Española RAE resiliencia viene del inglés. *resilience*, y este derivado del latín. *resiliens*, -entis, part. pres. act. de *resilīre* ‘saltar hacia atrás, rebotar’, ‘replegarse’. Entonces la define así:

1. Capacidad de adaptación de un ser vivo frente a un agente perturbador o un estado o situación adversos.
2. Capacidad de un material, mecanismo o sistema para recuperar su estado inicial cuando ha cesado la perturbación a la que había estado sometido.

Entendemos como este fenómeno es más común de lo citado en el ámbito laboral y es que bajo estudios científicos se ha demostrado que el capital humano de las organizaciones en gran parte de su actuar, por situaciones coyunturales se ve abocado a la presencia de procesos resilientes, que hacen de él, su mejor gestor.

En tal sentido, nos atrevemos a defender que el recurso humano como parte del contexto organizacional debe mantener una actitud reactiva y positivista hacia el embate de las condiciones resilientes y estar presto a afrontarla con donaire y altivez. Las situaciones que gestan procesos resilientes son tan diversas y multiplicidad de aspectos las engendran que sería casi imposible denotarlas, pero seguros si estamos de que esas coyunturas se dan a menudo, lo que ha propiciado ambientes laborales turbios, de difícil solución, pero también es cierto que ante ellos se han sobrepuesto soluciones que rayan a veces con la innovación, las destrezas sociales y gerenciales.

Entendemos que el colaborador debe siempre poseer una actitud resiliente, entendida esta

como la capacidad asidua y permanente de sobreponerse a las vicisitudes y embates del desarrollo laboral. Por ello creemos que el colaborador debe presentar como ser social las siguientes características de su condición laboral en aras de ser proactivo a la gesta de la resiliencia y su solución.

Características humanas laborales hacia la resiliencia.

Características de una persona resiliente:

Las personas resilientes poseen tres características principales; tal como lo describe Juan Carlos Acosta (2013):

1. Saben aceptar la realidad tal y como es;
2. Tienen una profunda creencia en que la vida tiene sentido; y
3. Tienen una inquebrantable capacidad para mejorar.

Además, presentan las siguientes habilidades:

1. Son capaces de identificar de manera precisa las causas de los problemas para impedir que vuelvan a repetirse en el futuro.
2. Son capaces de controlar sus emociones, sobre todo ante la adversidad y pueden permanecer centrados en situaciones de crisis.
3. Saben controlar sus impulsos y su conducta en situaciones de alta presión.
4. Tienen un optimismo realista. Es decir, piensan que las cosas pueden ir bien, tienen una visión positiva del futuro y piensan que pueden controlar el curso de sus vidas, pero sin dejarse llevar por la irrealidad o las fantasías.
5. Se consideran competentes y confían en sus propias capacidades.
6. Son empáticos. Es decir, tienen una buena capacidad para leer las emociones de los demás y conectar con ellas.
7. Son capaces de buscar nuevas oportunidades, retos y relaciones para lograr más éxito y satisfacción en sus vidas.

Beneficios de la resiliencia:

Las personas más resilientes:

1. Tienen una mejor autoimagen
2. Se critican menos a sí mismas
3. Son más optimistas
4. Afrontan los retos
5. Son más sanas físicamente
6. Tienen más éxito en el trabajo o estudios
7. Están más satisfechas con sus relaciones
8. Están menos predispuestas a la depresión

¿Que aspectos contribuyen a que una persona sea mas resiliente?

- El apoyo emocional es uno de los factores principales. Tener en tu vida personas que te quieren y te apoyan y en quien puedes confiar te hace mucho más resiliente que si estás solo.
- Permitirte sentir emociones intensas sin temerlas ni huir de ellas, y al mismo tiempo ser capaz de reconocer cuándo necesitas evitar sentir alguna emoción y centrar tu mente en alguna distracción.

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano

- No huir de los problemas sino afrontarlos y buscar soluciones. Implica ver los problemas como retos que puedes superar y no como terribles amenazas.
- Tomarte tiempo para descansar y recuperar fuerzas, sabiendo lo que puedes exigirte y cuándo debes parar.
- Confiar tanto en ti mismo como en los demás.

Atributos de la persona resiliente:

Según Rocio Perea, médico psiquiatra (2016).

1. Autoconocimiento y autoestima
2. Empatía
3. Autonomía
4. Afrontamiento positivo de la adversidad
5. Conciencia de presente y optimismo
6. Flexibilidad + Perseverancia
7. Sociabilidad
8. Tolerancia a la frustración y a la incertidumbre

De acuerdo a lo anterior, hay autores como García (2013), que hace una synopsis de la resiliencia del ser humano frente a sus labores comunes tanto en trabajo como en el cotexto que lo rodea, de allí se mencionan estas:

a. El autoconocimiento y la autoestima de la persona resiliente

El autoconocimiento es un arma muy poderosa y las personas resilientes saben usarla a su favor. Saber cuáles son nuestras principales fortalezas y habilidades, así como las limitaciones y debilidades, poder trazar metas más objetivas y realistas e identificar los aspectos en los que podemos mejorar es un camino directo a fortalecer nuestra autoestima y autoconfianza, (García, 2013).

Además de conocerse, una persona resiliente reconoce la importancia del trabajo en equipo y sabe pedir ayuda cuando lo necesita. Por tal razón, el autoconocimiento nos permite mejorar la capacidad de reconocer y expresar las emociones. Sobre todo en momentos en que estemos sufriendo, esta es una buena forma de afrontar situaciones dolorosas.

También nos permite identificar emociones de rabia o enfado que nos estén haciendo comportarnos de una forma poco saludable. Por otro lado, se observa que a mayor actividad cognitiva y a mayor capacidad intelectual aumenta la resiliencia, no sólo emocional, sino de las neuronas y la parte más biológica de afrontamiento del estrés.

La persona con mayor conocimiento de sí misma y de la realidad, puede procesar y elaborar más eficazmente los traumas y los factores estresantes.

b. La empatía y la resiliencia

La empatía es la capacidad de entender al otro y ponernos en su lugar, comprender sus sentimientos, a través de comprender los propios, (Fernandez & otros, 2008). Es un hábito resiliente, que nos permite por ejemplo, separar pensamiento de acción, cuando nos sentimos enfadados con alguien querido. Cuando tenemos empatía, el flujo de dar y recibir afecto en las

relaciones con los demás es mayor, lo que incrementa nuestra red social de apoyo. Un punto muy importante para ser una persona resiliente, (Eisenberg, 1991).

c. La autonomía de la persona resiliente

La creencia de que uno puede influir en lo que sucede a su alrededor, perdiendo el temor a que las cosas suceden por injusticia o causas ajenas a nuestro control. Esto va a hacer más fuerte a nuestra autoestima y nos va a movilizar hacia la resolución de conflictos que de otra forma se cronificarían en el tiempo, (Gonzales, 2012).

d. El afrontamiento de la adversidad

Afrontar la adversidad con humor es propio de personas resilientes. Ser capaces de reírnos de la adversidad y sacar una broma de las situaciones difíciles nos ayuda a superarlas y mantenernos fuertes y optimistas ante la incertidumbre, (Uriarte, 2005). Esto no quiere decir que en mitad de un funeral tengamos que usar el humor de forma obligada, sino que una vez esa situación dolorosa ha pasado seamos capaces de recordar a esa persona en momentos divertidos, que busquemos ratos felices que pasamos con él o ella o incluso nos acordemos de algo gracioso que solía decir o hacer.

Así mismo, un enfoque hacia lo positivo de una situación abre caminos que antes estaban ocultos. Además, evitar la queja constante, así la creencia de que uno puede aprender con sus experiencias, sean éstas positivas o negativas nos permite seguir creciendo y madurando a lo largo de la vida.

e. Conciencia del presente y optimismo

Las personas más resilientes tienen el hábito de vivir en el aquí y ahora, el presente, sin que las culpas del ayer o la incertidumbre del futuro le enturbie el momento que están experimentando, (Suarez 2001). Disfrutan de los pequeños detalles y no pierden su capacidad para asombrarse ante la vida; de esta forma es más fácil enfocarse en los aspectos positivos que nos ofrece cualquier situación, complicada o no. Por ello, la conciencia del presente, puede resultar complicado con los ritmos de vida actuales pero hay formas de entrenar esta conciencia del momento presente.

f. Flexibilidad combinada con perseverancia

La existencia de un propósito significativo en la vida es otra de las características de una persona resiliente. Esta meta les da la fuerza interior para responsabilizarse de perseguirla, con flexibilidad y sin obstinación. En ese orden, el hecho de que las personas resilientes sean flexibles no implica que renuncien a sus metas, al contrario, si algo las distingue es su capacidad de lucha, pero cuando esta deja de tener un sentido, pueden cambiar el rumbo sin necesidad de sentirse mal por haber abandonado su objetivo inicial, (Luthar, 2000).

Es muy valiosa la capacidad de escucha, las personas que nos rodean pueden tener información que complementa la propia y en alguna ocasión pueden servir de guía para nuestras metas o proyectos. Siempre crecemos en relación con los demás, el aislamiento social favorece que nuestro pensamiento pierda flexibilidad y amplitud o perspectiva. Por lo tanto, es importante aprender a hacer realidad los deseos: fuerza de voluntad y autocontrol emocional.

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano

g. Sociabilidad en las personas resilientes

De acuerdo a Masten (2001), Las personas con resiliencia saben cultivar y valorar sus amistades. Generalmente se rodean de personas que mantienen una actitud positiva ante la vida. De esta forma, logran crear una sólida red de apoyo que les puede sostener en los momentos más difíciles. Además, cuando pasan por un suceso potencialmente traumático su primer objetivo es superarlo; son conscientes de la importancia del apoyo social y no dudan en buscar ayuda profesional cuando lo necesitan.

h. Tolerancia a la frustración y a la incertidumbre

Una de las importantes fuentes de tensiones y estrés es el deseo de querer controlar todos los aspectos de nuestra vida, porque se frecuenta tolerar mal la incertidumbre. Una forma de ganar seguridad en nosotros mismos y vivir con menos dureza emocional es precisamente, aprendiendo a lidiar con la incertidumbre, para que nos cause el menor malestar posible, (Gonzalez, 2015).

Lo anterior nos lleva a definir aspectos de cómo ser resiliente en el trabajo, además de conocernos nosotros mismos debemos:

- Aumentar la consciencia de nuestras emociones, sobre todo en los momentos tensión. Si ignoramos los temores, jamás podremos tener una actitud positiva frente a ellos.
- Controlar el estrés y la incertidumbre. Las personas resilientes tienen una mayor capacidad para gestionar estos dos conceptos tan habituales en el ámbito laboral. Aunque no siempre resulte tan fácil, la idea es que los sentimientos negativos no nos alteren en exceso y que el estrés no dure mucho tiempo ni alcance picos muy altos.
- Ser flexible con las opiniones de los demás. Si sabemos adaptarnos a los cambios, como hemos comentado antes, aunque sean negativos, habrá menos posibilidades de pasarlo mal por ellos. Si se produce una novedad en el trabajo pronto, aparecerán las disputas y las opiniones. Por ello, al ser capaces de practicar la escucha activa, evitaremos discusiones y malentendidos.
- Tener paciencia. En ocasiones, la obsesión por obtener resultados a corto plazo hace que tomemos decisiones precipitadas, y esto, en el trabajo, es el peor enemigo. Por tanto, la paciencia y la capacidad de espera se deben poner en práctica cuando las metas a medio o largo plazo prevalecen sobre los deseos del momento. Controlar los impulsos es un éxito garantizado en el trabajo en equipo. (Gonzalez, 2015).

La resiliencia en el trabajo

La resiliencia en el trabajo sería esa facultad que nos permite asumir de manera ductil las situaciones límite que se den en nuestro entorno laboral, (Henderson, 2003). Hablar de situaciones que producen inmensos picos de estrés, porque ponen a prueba nuestras capacidades. Por otro lado, esta ansiedad también es alimentada por otra idea: tenemos que superar estas situaciones si queremos sobrevivir en el marco laboral en el que nos encontramos.

La resiliencia empresarial

La organización como elemento vivo pretende además de generar bienestar económico y social, convertirse en el lugar donde sus colaboradores sean partícipes del éxito y con su acción

contribuyan al empoderamiento, la competitividad y la solidez. Pero se dan muchos elementos que están en contra de esta posibilidad convirtiéndose en distractores de la gestión. Dos de ellos son: El burnout y el mobbing.

BURNOUT o como lo fundamenta Salanova (2008), síndrome de estar quemado por el trabajo es una respuesta continuada al estrés laboral que afecta al ámbito laboral, social y a la salud de los trabajadores. Maslach & Jackson (1996), advirtieron de que este síndrome podía causar despersonalización y cansancio emocional. Este fenómeno se encuentra muy presente en colectivos como enfermeras, médicos o docentes, aunque puede aparecer en cualquier profesión en la que se observe el sufrimiento de otras personas y en la que se presten servicios asistenciales a otros.

MOBBING, (acoso laboral o acoso moral en el trabajo), es la acción de uno o varios hostigadores dirigida a producir desánimo, desprecio o miedo en un trabajador o grupo de trabajadores, (Navarro & otros 2001). Los actos hostiles pueden darse dentro o fuera del trabajo y pueden ser por parte de sus compañeros (mobbing horizontal), por sus superiores (bossing) o por sus subalternos. Los agresores ven en el trabajador una amenaza para sus intereses dentro de la organización y comienzan hostigándolo. Se produce de forma progresiva, al igual que el burnout, y acaba convirtiéndose en violencia psicológica (e incluso física) con el paso del tiempo, que pueden ser semanas, meses o años.

Estas dos situaciones pueden afrontarse si la persona presenta altos niveles de resiliencia, produciéndose tanto menores perjuicios para la salud del trabajador como menor gasto económico, ya que por ejemplo el mobbing desencadena un gran número de demandas judiciales. Sin embargo, para que esto ocurra, es necesario que las organizaciones conozcan el concepto del que hasta ahora venimos hablando, y sobre todo, que intenten poner medios para favorecer la resiliencia tanto personal como organizacional.

Que hacer para mantener, promover y aumentar la resiliencia

Según, Talavera et al (2012), hay estudios de la psicología que dan cuenta de los avances para evitar que las situaciones estresantes dificulten la realización de las tareas. Concretamente, dentro del marco de la Psicología Positiva se ha comprobado que experimentar emociones positivas supone una función adaptativa a una situación estresante (Seligman, 2003). Se trataría de promover el bienestar y la felicidad personal, centrándose en las virtudes y fortalezas de las personas. Por ejemplo, para combatir el burnout y prevenir el estrés laboral se ha utilizado el «engagement», definido en el contexto laboral como «un estado psicológico positivo relacionado con el trabajo y que está caracterizado por vigor, dedicación y absorción o concentración en el trabajo» (Schaufeli et al., 2002).

Debido a todo esto, puede decirse que la implantación de programas de entrenamiento en resiliencia y manejo de estrés es una buena recomendación en las organizaciones y empresas para combatir situaciones estresantes que a causa del día a día y por las mismas características del puesto de trabajo, dificultan o minimizan la capacidad de la persona.

Por consiguiente, según Gonzalez (2015), para que la promoción de la resiliencia tenga efecto mediante estos programas de entrenamiento, sería correcto que organismos externos a la pro-

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano

La organización realizaran un seguimiento adecuado que permita constatar hasta qué punto el programa se lleva a cabo de forma apropiada y si su efecto llega a todos los trabajadores. Comprobar que las personas se entrenan en resiliencia es relevante, pero asegurarse de que el entorno cumple con la normativa y participa de esos programas es también un factor a tener en cuenta, Salgado (2005).

Promover la resiliencia en la empresa es fundamento de éxito

La coyuntura actual, la apertura e internacionalización, los retos del nuevo milenio, la competencia voraz y la conectividad hacen hoy que el camino sea fértil hacia la implementación y reconocimiento del ADN empresarial de estos aspectos que contribuyan prospectar las condiciones resilientes en sus colaboradores. La implantación de programas que promueven la resiliencia y manejo del estrés entre los empleados es cada vez más común. Con esto buscan reducir las situaciones de estrés diario que se genera en la continuidad de un trabajo y activar siete puntos esenciales en las relaciones laborales:

1. Favorecer el contacto entre empleados de forma no conflictiva.
2. Generar políticas comunes.
3. Incentivar la buena relación y la cooperación entre los empleados.
4. Fomentar el aprendizaje mutuo, generar empatía y apoyo entre los trabajadores.
5. Desarrollar la autoestima.
6. Promover la participación de todos en la toma de decisiones.
7. Atender la gestión del salario emocional como elemento concluyente

Aprender a ser resiliente: factor diferenciador

Una condición de hoy es que el capital humano entienda, y aprehenda de la realidad y del entorno organización. Por ello ese elemento vital gestor del logro de los objetivos, debe aprender a sobreponerse y para ello debe estar al tanto de:

A. Desarrollar una actitud correcta ante los desafíos y responder con determinación. La autocompasión, el miedo o la culpa han de dejarse un lado y estar seguros ante las actividades que estamos realizando. No titubear en el proceso y ser positivo ante lo que se realiza.

B. El optimismo es fundamental. Mantener siempre una actitud positiva y alentadora sobre la situación te permite generar tranquilidad en el entorno, así como generar un ambiente alegre, con energía y vitalidad ante los nuevos retos.

C. Apoyarse en el entorno ante los momentos de flaqueza. Desahogarse y conocer otras opiniones ayuda a reducir el estrés de los momentos críticos. Además, pueden ser la vía para retomar la alegría que nos falta para afrontar el problema que nos afecta.

D. Ser consciente de lo que te afecta en el momento que ver que todo tambalea. Conocer los miedos y dudas que te envuelven te hacen ser consciente y tomar mejores decisiones. Cuando te encuentres en ese momento es bueno pararse y preguntarse qué sucede y qué me preocupa. Después, intenta tomar una solución y elegir un camino a seguir.

E. El día a día no siempre va a estar a nuestro favor. Por esto, mantenerse motivado y con buen humor es la mejor opción para afrontar los posibles baches que podemos encontrar en el camino. No dejes que la presión del instante afecte a la relación con el grupo ni actúes bajo esa presión. Las personas resilientes son capaces de respirar y mirar la situación de forma positiva y encauzar al equipo a esa misma visión. Los problemas con una actitud positiva suelen tener una solución más temprana.

Indudablemente la mejor medicina para trasegar en este tortuoso camino laboral que a veces se denota como inequitativo, injusto y abandonado, con ribetes de desesperanza es el compromiso personal de cada colaborador y su conciencia social para que esta sociedad maquiavélica e inequitativa se perpetúe y sea motor para el desarrollo humano, seguramente todos los días bajo la vivencialidad coexisten aspectos complejos donde efectivamente se requiere una postura resiliente que salga al rescate y la sobreposición ante la complejidad. Requerimos sociedades, personas y pensamientos resilientes tal vez hasta subversivos no que salgan por la vía del hecho a la solución, sino que con ideas claras, innovadoras y trascendentales sean promotores de la verdad y del mejoramiento de esta sociedad trastocada, falta de valores y polarizada de la postmodernidad. Las personas resilientes toman los obstáculos como una oportunidad para aprender y crecer. Por lo tanto, hay que tener en cuenta que tan solo se crece con las adversidades. Habrá que trabajar juntos, con un equipo, con los consultantes, y con una relación amorosa y humana que permita el desarrollo de los recursos necesarios para una mejor relación con nosotros y nuestra vida.

Entender que el organismo humano y su sistema integrador, el cerebro, poseen una cualidad predeterminada que sería la de vivir en felicidad y armonía. La felicidad es la consecuencia natural e indirecta de la propia naturaleza humana. Es una meta no fácil de alcanzar, debido a factores del ambiente, que es cambiante y plantea permanentes desafíos de adaptación más o menos extremos; y a factores del propio ser humano, el cual tiene vulnerabilidades intrínsecas que suelen coincidir con los sistemas más sofisticados del organismo, como el cerebro, el sistema inmune, y el sistema hormonal. Los organismos adaptativos complejos basan el éxito de su supervivencia en la capacidad de adaptarse al entorno cambiante a corto y largo plazo, por ello se requiere de un ser humano casi más que extraordinario, pero convencido de que su actuar será benéfico para la sociedad, hablamos de un estilo de afrontamiento de las personas ante un entorno desfavorable. Las personas que desarrollan este estilo parecen siempre encontrar las fuerzas para resolver las crisis. Y, no solo eso, sino también salir fortalecidos de las mismas. Se trata de una habilidad universal que podemos y debemos desarrollar y construir.

Debemos asumir y entender que cada ser presenta cierto contexto de resiliencia personal, entendida esta como, aquellos mecanismos que le permiten a un individuo aprovechar las crisis para su crecimiento, que unida a la resiliencia social, entendida como, el proceso por el cual frente a una situación adversa que afecta a muchos puedan juntos afrontarla para lograr el bien común, le permiten asumir posturas de mejora y éxito general.

Las personas resilientes son socialmente competentes, poseedoras de habilidades para la vida tales como el pensamiento crítico, la capacidad de resolver problemas y de tomar la iniciativa. Además, son firmes en sus propósitos y tienen una visión positiva de su futuro: tienen intereses especiales, metas y motivación para salir adelante en la vida.

Referencias bibliográficas

- Cyrułnik, B. (2010) La resiliencia: estado de la cuestión. La resiliencia: resistir y rehacerse. Editorial Gedisa. 1ra Ed
- Beatriz Talavera Velasco, Lourdes Luceño Moreno, Jesús Martín García y M^a Inmaculada López Nuñez. (2012). Laboratorio de Psicología del Trabajo y Estudios de Seguridad de la

Salario emocional: Elemento dignificante en la gestión del capital humano

- Universidad Complutense de Madrid (UCM).
- Eisenberg, N., Shea, C. L., Carlo, G. y Knight, G. P. (1991). Empathy-related responding and cognition: A “chicken and the egg” dilemma. En Kurtines, W. M. y Gewirtz, J. L., *Handbook of moral behavior and development* (pp. 63-88). Hillsdale, NJ, England: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- García-Vesga, María Cristina; Domínguez-de la Ossa, Elsy, (2013). Desarrollo teórico de la Resiliencia y su aplicación en situaciones adversas: Una revisión analítica *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, vol. 11, núm. 1, pp. 63-77
- Gonzales, A.; y Valdez, M. (2012). “Relación entre optimismo, Pesimismo y Resiliencia en estudiantes secundarios”. *Revista Internacional de Psicología*. ISSN. 1818-1023, Centro de Investigación sobre Desarrollo Humano y Sociedad. Vol. 16 N° 1.
- González, M.C. y Arturch, R. (2015). Perfiles de resiliencia y estrategias de afrontamiento en la universidad: variables contextuales y demográficas. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 12(3), 621-648.
- Fernández-Pinto, Irene; López-Pérez, Belén; Márquez, María Empatía: Medidas, teorías y aplicaciones en revisión *Anales de Psicología*, vol. 24, núm. 2, diciembre, 2008, pp. 284-298 Universidad de Murcia Murcia, España.
- Henderson, N. y Milstein, M. (2003). *Resiliencia en la escuela*. Buenos Aires: Paidós
- Maslach C., Jackson S., Leiter M. *Maslach Burnout Inventory Manual*. Third Edition. Palo Alto (CA): Consulting Psychologists Press; 1996.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic. Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56, 227-238.
- Navarro, M. y León, M. (2001). Prevención del mobbing: una estrategia de intervención psicosocial. *Revista de psicología organizacional*.
- Santos, Rafaela: “Levantarse y luchar” (2013) Barcelona. Random House Mondadori. S.A. 3º Edición
- Santos, Rafaela. (2017) *Neurociencia, Deporte Paralímpico e Inserción Laboral: La Resiliencia se aprende*, ABC Bienestar, España. Disponible: https://www.abc.es/familia/vida-sana/abci-resiliencia-autoconfianza-flexibilidad-orientacion-logro-y-perseverancia-201710182215_noticia.html
- Salanova, M. y Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. *Papeles del Psicólogo*, vol. 29, núm. 1, p. 59-67. Recuperado de <http://www.papelesdel-psicologo.es/pdf/1539.pdf>
- Suárez-Ojeda, E. & Melillo, A. (2001). *Resiliencia. Descubriendo las propias fuerzas*. Buenos Aires: Paidós
- Vanistendael, S (2002) Significado de resiliencia. *Monografías .com*.
- Vanistendael, Stefan. Jesús Vilar y Elisenda Pont. (1994). Reflexiones en torno a la resiliencia. *Revista Educación Social* No. 43, p93 103.
- Villalta, M. (2010). Factores de resiliencia asociados al rendimiento de contextos de alta vulnerabilidad social. *Revista de Pedagogía*, 31(88), 159-190.
- Uriarte Arciniega, Juan de D. La resiliencia. Una nueva perspectiva en psicopatología del desarrollo *Revista de Psicodidáctica*, vol. 10, núm. 2, 2005, pp. 61-79 Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea Vitoria-Gazteis, España



CUL
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA LATINOAMERICANA
INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR
1965

ISBN: 978-958-52294-2-6



9 789585 229426