

# **Estructura de un manual para medir el salario emocional.**

**Valentina Marsiglia Estrada**

**CONSULTORÍA EMPRESARIAL**

Universidad Católica Luis Amigó  
Facultad de ciencias administrativas, económicas y contables.  
Medellín, Colombia  
2020

# Salario emocional

**Valentina Marsiglia Estrada.**

Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de:  
**Administradora de Empresas**

Asesor:  
Luis Fernando Quintero Arango

Grupo de Investigación:  
GORAS

Universidad Luis Amigó  
Facultad de ciencias administrativas, económicas y contables.  
Medellín, Colombia  
2020

## Tabla de contenido

<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Información del contexto corporativo</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Antecedentes</b> .....	<b>6</b>
<b>3. Justificación</b> .....	<b>11</b>
<b>4. Objetivos</b> .....	<b>14</b>
<b>4.1. Objetivo general</b> .....	<b>14</b>
<b>4.2. Objetivos específicos</b> .....	<b>14</b>
<b>5. Marco referencial</b> .....	<b>15</b>
<b>5.1. Teoría de la motivación humana</b> .....	<b>15</b>
<b>5.2. Teoría de la gestión del talento humano</b> .....	<b>17</b>
<b>5.3. Teoría de las relaciones humana</b> .....	<b>18</b>
<b>6. Alcances del proyecto</b> .....	<b>20</b>
<b>7. Calendario operativo</b> .....	<b>21</b>
<b>8. Referentes teóricos y glosario de términos</b> .....	<b>22</b>
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>23</b>
<b>1. Desarrollo de objetivos específicos</b> .....	<b>23</b>
<b>2. Metodología</b> .....	<b>26</b>
<b>3. Recolección de información, sistematización y codificación</b> .....	<b>27</b>
<b>4. Propuesta técnica</b> .....	<b>28</b>
<b>5. Conclusiones</b> .....	<b>29</b>
<b>6. Recomendaciones</b> .....	<b>30</b>
<b>7. Bibliografía</b> .....	<b>31</b>

## CAPÍTULO I

### 1. Información del contexto corporativo

El contexto corporativo con toda su multiplicidad de dimensiones y complejidad, se convierte en una posibilidad inminente que permite el diseño, desarrollo y evaluación de políticas sobre salario emocional, en el sentido que ofrece todos los escenarios necesarios, principalmente el referido al recurso humano, para la implementación de programas que se enmarquen en la categoría del talento humano. En el contexto empresarial, yace en sí mismo una necesidad y una posibilidad que aluden a la cualificación de las condiciones que afectan la calidad de vida del trabajador y las condiciones bajo las que ejerce la actividad encomendada.

Lo anterior plantea un marco en el que se evidencian algunas características del salario emocional y su papel en la planeación de programas al interior de una empresa. Sin embargo, otra de las dimensiones que se puede rescatar de este tipo de programas es el aspecto investigativo que surge. Por una parte, se ofrece como posibilidad de investigar para el individuo que lidera el proceso de intervención, y por otro lado para la misma empresa, una oportunidad para conocer, diagnosticar y proponer soluciones frente a las demandas y condiciones de los trabajadores.

En este sentido, y desde la posibilidad de investigación que reside en el ejercicio de un trabajo de salario emocional, se puede afirmar que es un tipo de investigación formativa, en este orden de ideas, se convierte en una posibilidad de aprendizaje por descubrimiento o construcción, pues como lo plantea Restrepo (2007), un estudiante que esté en este proceso busca, indaga, revisa literatura, recoge datos, los organiza y los interpreta, esto es: construye conocimiento. En este sentido un proceso de investigación, visto desde el individuo-estudiante que lo lidera y que interviene en el contexto corporativo se convierte en una posibilidad formativa. Con el desarrollo de procesos que tienen que ver con la recolección, organización y categorización de información, con el análisis de datos, y la formulación de

planes de intervención el estudiante encuentra el medio oportuno para la adquisición de aprendizajes y el desarrollo de competencias relacionadas con el proceso de investigación.

Otra consideración al respecto de la posibilidad formativa de la investigación, tiene que ver con lo que plantea el autor y el objeto del desarrollo de un proyecto centrado en una política de salario emocional. Se vale afirmar que el diseño y ejecución de un trabajo sobre salario emocional es una posibilidad de investigación formativa por excelencia. Restrepo (2007) afirma que, la investigación formativa puede centrarse en las fortalezas y debilidades de un programa, apuntando a la construcción de un diagnóstico y la sugerencia de cambios para producir mejoramientos. Esto concuerda con la intención de reconocer las necesidades dentro de un contexto corporativo, proponer estrategias de intervención que apunten a la superación de esas necesidades y la evaluación de efectividad de los mecanismos implementados.

Un trabajo planteado desde esta perspectiva, ofrece al estudiante una inmensa posibilidad de formación, en tanto se incluye en el desarrollo de los currículos contenidos relacionados con los métodos y problemas propios de la investigación (Parra, 2004). Pensar la implementación de una política sobre salario emocional, implica tomar en consideración los matices que sobre investigación formativa acuña el autor, puesto que la recolección de la información y su posterior tratamiento constituyen el cuerpo del trabajo.

Algunas estrategias que permiten involucrar a los estudiantes en procesos de investigación formativa tienen que ver con el diseño de anteproyectos sobre temas puntuales. Esto apunta, según Parra (2004), a la adquisición y fortalecimiento de habilidades para formular y analizar problemas teóricos y prácticas, así como para la planeación de un proceso de investigación. Además, según el autor, contribuye a que el estudiante se familiarice con la lógica, sistemática, calidad y rigor que exige la investigación, como también con sus componentes conceptuales y metodológicos.

## 2. Antecedentes

Recientemente ha ocurrido una explosión de manifestaciones en cuanto a la necesidad de conciliación entre las personas, los agentes sociales como la familia, empresas y administraciones públicas, es decir se han esbozado con mayor fuerza asuntos relacionados con el salario emocional (Gay, 2006). En el presente trabajo se exponen diferentes posiciones de autores que han trabajado el concepto del salario emocional y su impacto en las dinámicas internas de empresas en Colombia. Se resaltan las alusiones que sobre el tema se han hecho desde diferentes contextos sociales y de la historia reciente, abordando algunos ejemplos internacionales y otros locales que sirven para la construcción de un estado del arte sobre el concepto.

El concepto de salario emocional es un concepto emergente, en consecuencia, no se conoce mucho sobre su acervo teórico y práctico (Rocco, 2009). En los últimos años ha venido adquiriendo cierta relevancia dentro de los contextos corporativos como retribución intangible (Gómez, 2011). Ha sido un tema que en las empresas surge para la gestión competitiva lo que las pone ante la situación de propender por armonizar todos los elementos influyentes en el desempeño de los trabajadores. Adicionalmente, aquellas acciones que se llevan a cabo para el bienestar de los empleados tienen repercusión positiva en las actividades y en los rendimientos de la organización.

La importancia reciente que se le está asignando a los procesos relacionados con el salario emocional, tienen que ver con la necesidad de dar respuesta a las exigencias de las nuevas fuerzas laborales, que van más allá de los requisitos legales. Estas nuevas demandas reclaman el mejoramiento del clima laboral dentro de las empresas y de forma indirecta que conllevan a, entre otras cosas, aumentar la productividad y disminuir el ausentismo laboral (Prieto, 2013).

Frente al trabajo emocional Temple (2007) alude que son todos los motivos que van más allá del tema meramente económico y que tiene que ver con el bienestar en el trabajo y la satisfacción al desarrollar las responsabilidades asignadas a un trabajador o colaborador. Lo

anterior implica la valoración del aporte de todos los miembros de un equipo para la consecución de objetivos comunes. En este punto surge como un aspecto clave el ofrecimiento al empleado de oportunidades de crecimiento, y proponer la empresa como un escenario en el que pueda proyectarse a futuro.

Hablar de este tipo de políticas, sienta un precedente que se debe tener en cuenta desde el área de talento humano. Para empezar con este cometido, se debe diagnosticar, realizando un análisis interno que permita conocer aspectos sociodemográficos de los integrantes de la organización, con el fin de identificar la política adecuada para implementar el salario emocional. Lo anterior de la mano con Gay (2006), quien afirma que es preciso, inicialmente, conocer las necesidades, a fin de identificar los satisfactores que se deben ofrecer y evitar aportar a necesidades inexistentes.

Con relación a lo mencionado anteriormente, Abad (2011), subraya que uno de los grandes desafíos de las empresas es identificar qué es lo que motiva realmente a cada uno de los colaboradores y que eso puede traducirse en despertar el compromiso de todos. Es cierto que el reconocimiento de los asuntos que son susceptibles de despertar motivación, se convierte en un valor agregado que posibilita la gestión adecuada de procesos y de recursos. Vale aclarar que este tipo de conclusiones relacionadas con el salario emocional se basa en el estudio y reconocimiento de diferentes aspectos sobre el comportamiento humano. Entre estos aspectos se subraya la motivación, los causales y los objetivos del comportamiento.

Por su parte, Rocco (2009), propuso un estudio en el que su objetivo principal fue analizar la relación entre la satisfacción laboral y los distintos componentes del salario emocional, como manera de responder a la pregunta que indaga por la forma como el salario emocional puede contribuir a la satisfacción laboral y retención de los trabajadores. Resalta en sus conclusiones, que el salario emocional deja de concebir al trabajador como simple mano de obra, y los toma como un todo, es decir, como seres integrales que tienen todo un universo fuera del trabajo con el cual interactúan. Es por esto que explicar el concepto del salario emocional ha permitido una evolución, pues se está superando la mirada que durante mucho

tiempo imperó, con relación que la satisfacción de un trabajador era un producto directo del sueldo.

En su estudio sobre el impacto del salario emocional Alcalá y Suárez (2013), concluyen que el salario emocional es una estrategia que tiene un impacto directo sobre los ingresos de una empresa y a su vez sobre la disminución de los costos de rotación. Además, genera un valor agregado a la entidad puesto dinamiza procesos en los que se humaniza al trabajador y se reconoce como un sujeto que con posibilidad de hacer valiosos aportes.

Por su parte, en su texto, Llano (2014) señala que precisamente el salario emocional es lo que hace a una empresa un lugar bueno para trabajar. Apunta también que para que una organización alcance este cometido debe, entre otras cosas, conocer las expectativas de los trabajadores y compaginarlas con lo que las dinámicas empresariales le puedan ofrecer, a fin de contribuir a la consolidación de sus proyectos de vida. En este sentido la compensación económica ya no radica como lo más importante para asegurar la atracción y la retención de los trabajadores productivos. A esto se suma que las empresas deben apuntar ahora a ofrecer experiencias que generaren felicidad en sus colaboradores, lo que redundará en la clave para diferenciarse de la competencia y llegar a consolidarse como una empresa exitosa, en este sentido y como concluye Prieto (2013) cuando los trabajadores se sienten felices, no escatiman esfuerzos.

El salario emocional como el fundamento del mejoramiento de la productividad, es el eje central sobre el que se desarrolla el trabajo de Suarez (2016). En sus apuntes concluye que para la implementación del salario emocional se deben contemplar un conjunto de actividades que faciliten la gestión, es decir, delimitar un plan de acción que permita a las empresas determinar las necesidades y motivaciones de los empleados, delinear las estrategias que se van a implementar y asignar los responsables que van a liderar los procesos. En estos, prima la construcción de saberes que deberá contener evaluaciones de satisfacción, permanente monitoreo y seguimiento a los indicadores especificados en el plan de acción.

Por otro lado, Gómez, Rojas, Morales, y Pérez (2017) plantearon una propuesta de investigación relacionada con el tópico del presente trabajo. Su objetivo se centró en el diseño de una propuesta de salario emocional como estrategia para mejorar el bienestar laboral y el de las familias de un conjunto de empleados de una empresa de seguridad.

A partir de su análisis establecieron como conclusiones que el grupo de colaboradores necesita ser motivado con satisfactores que permitan mejorar su calidad de vida y hacer con más agrado su trabajo. La propuesta diseñada mejora el nivel de bienestar de los trabajadores y sus familias y aumenta el grado de satisfacción y compromiso con la empresa. Como recomendaciones a partir de su trabajo surge la importancia de hacer seguimiento y de verificar el desarrollo de las propuestas para darles continuidad en el tiempo.

A pesar de los múltiples beneficios expuestos del salario emocional, Teran (2017), advierte que, no debe confundirse con el único pago que puede otorgar una empresa, sino como el complemento ideal al sistema de pago de cualquier empresa y sugiere en su trabajo, que la mejor manera de gestionar la compensación a los trabajadores debe consistir en la búsqueda de un equilibrio entre los pagos tradicionales y los reconocimientos o salario emocional.

También, y proyectando las características investigativas del presente trabajo, se subrayan las siguientes notas, que aproximan la reflexión a la elección de un tipo de investigación que oriente la manera de actuar. El trabajo que se realiza que tiende al alcance de unos objetivos bien definidos, tiene en términos de Gómez (2007) la posibilidad y la opción de hacer investigación formativa.

Es un tipo de investigación acción educativa porque trata sobre saberes profesionales, esto es indagación centrada en la práctica de las profesiones, en su saber hacer, en sus procedimientos y en cómo mejorarlos (Restrepo, 2007) en este caso los procedimientos que tienen que ver con el bienestar emocional de los colaboradores, primero en el reconocimiento de las prácticas que tiene la empresa con relación al salario emocional, segundo establecer cómo esas estrategias impactan de forma positiva a cada uno de los colaboradores, y tercero proponiendo, a partir de evidenciar sus falencias, cuáles podrían ser las mejores estrategias

para mejorar las condiciones laborales y el ambiente del clima laboral, esto es el salario emocional.

El proceso de investigación que se pretende realizar a partir del presente trabajo tiene las características de formativa porque como tal evalúa los comportamientos y actitudes de los colaboradores antes y durante la realización de la intervención y aplicación con el manual, se trata de evidenciar una evolución en el proceso de implementación y la posibilidad de notar una apropiación de los conceptos del salario emocional.

Es investigación formativa también, desde el punto de vista de quien orienta y dirige el proceso investigativo, porque implica su acción, su intervención y contacto directo con los colaboradores de una organización, porque está inmerso en el proceso de formulación del proyecto, recolección de datos y análisis de datos. Es decir, su aprendizaje será un valor agregado del presente trabajo.

### 3. Justificación

Un trabajo de investigación relacionado con el salario emocional surge como respuesta a la pregunta ¿cómo motivar a las personas y compensarlas más allá de lo económico? (Gay, 2006). Este tipo de discusiones adquiere un gran valor en la actualidad, puesto que las demandas de los colaboradores al interior de una empresa o de una organización, van más allá de la remuneración económica que se hace con relación a las actividades desarrolladas como parte de su perfil asignado.

Aunque quizá se refiera con esto a situaciones que desde tiempos atrás ha cuestionado a los empleados o colaboradores de una empresa, es cierto que recientemente se han centrado estudios y se ha hecho explícito este tema por lo que ha venido tomando cierta importancia en los escenarios administrativos y empresariales a nivel nacional e internacional. En este sentido, el presente trabajo se convierte en una alternativa para hacer evidente las situaciones que no se reducen a la compensación económica y que tienen que ver con la posibilidad de que un trabajador sienta agrado por las actividades realizadas, sienta afinidad con su empresa y en ese sentido se entregue al máximo en el alcance de sus metas.

Aporta importantes elementos de diferente índole, inicialmente de tipo diagnóstico, específicamente para el área encargada de manejo de talento humano dentro de las empresas, para que reconozca las acciones internas que son emprendidas y que son bien valoradas por los trabajadores. Es decir, sirve como medio para que las empresas reciban información de primera mano sobre las acciones que, según los colaboradores, contribuyen a mejorar sus condiciones laborales y aporta a la construcción de un mejor clima laboral. Así mismo, puede servir como insumo de información para que las personas al frente de una organización evidencien las demandas de sus colaboradores y conozcan los requerimientos que, según ellos, pueden mejorar sus condiciones laborales.

Una de las razones por las que se hace este proyecto, como se plantea posteriormente, es porque se requiere la superación de la visión materialista y mercantil de la compensación de un colaborador de acuerdo al cumplimiento de sus metas. Por esto el valor de este trabajo va

más allá de servir como una herramienta de diagnóstico, también se enfoca en la construcción de un manual sobre salario emocional, susceptible de ser aplicado en la organización con el fin de contribuir a la consolidación de procesos que redunden en el bienestar de los trabajadores. Si bien es cierto que el nivel de satisfacción que una persona tenga dentro de su lugar de trabajo tiene que ver con sus actitudes frente a su función en la organización (Chiavenato, 2009), es indispensable subrayar que las acciones que diseñe la empresa para tal fin son determinantes.

En este sentido, un manual de salario emocional se expone como la posibilidad de estudiar la manera de superar algunas falencias que se puedan encontrar en el diseño y aplicación de los planes de gestión humana, que tienen que ver con el desempeño de los colaboradores en las diferentes áreas de la empresa, se convierte además en el punto de partida para el diseño de una intervención que permita un proceso de articulación de los diferentes elementos que aportarán a la consolidación de un salario emocional, en pro de los procesos transversales, sistémicos y susceptibles de generar una significación en los trabajadores. Así como el ofrecimiento de una posibilidad para que los colaboradores construyan sus propios aportes a partir del diálogo permanente y del establecimiento de canales de comunicación.

En este orden de ideas, se pretende demostrar que contar con unos colaboradores satisfechos equivale a disponer de un recurso humano comprometido y motivado. Este tipo de conclusiones ha tenido un reciente crecimiento registrado en la bibliografía en partes que afirman situaciones como que la gestión de recurso humano garantiza la satisfacción de sus colaboradores en la medida que permita que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal (Prieto, 2013).

Esto contribuye en el proceso de consolidación de una visión global sobre la compensación de un trabajador en su sitio de trabajo, que va más allá de la compensación económica. En este sentido, se construye para ampliar la mirada y ofrecer otras perspectivas al entorno corporativo sobre los modelos de compensación que tienen definidos. El diseño y desarrollo de este trabajo, es significativo en tanto permite el estudio metodológico e investigativo de situaciones cotidianas en el contexto empresarial. Y sobre todo en la manera que arroje

estrategias para la articulación de diferentes factores y promueva la gestión del clima institucional. En este contexto surge la pregunta de investigación:

¿Cómo la construcción de un manual de salario emocional que articule los factores estratégicos, motivacionales, humanos y de creación de valor, puede facilitar la implementación de un programa de salario emocional según las necesidades de la empresa?

## **4. Objetivos**

### **4.1. Objetivo general**

Diseñar un manual de salario emocional que articula las dimensiones estratégicas, motivacionales, humanas y de creación para el desarrollo de procesos que apunten a la calidad del trabajo en la empresa y el bienestar del colaborador.

### **4.2. Objetivos específicos**

- a.** Construir un estado del arte sobre el Salario Emocional y su aplicación en el campo laboral.
- b.** Elaborar un manual sobre salario emocional que permita diagnosticar necesidades y requerimientos de colaboradores en una empresa.
- c.** Determinar las estrategias que se deben implementar para gestionar el salario emocional en la empresa.

## **5. Marco referencial**

Los ejes conceptuales relacionados con el salario emocional tienen un marco de referencia desde el que se sustentan. Entender los alcances y las implicaciones de una propuesta en este campo implica remitirse a las bases o a los fundamentos. Investigaciones y trabajos desarrollados por diferentes autores y desde varias disciplinas han aportado elementos significativos que permiten construir y consolidar un cuerpo teórico sobre esta temática. Contribuciones desde campos como la psicología, la administración y el trabajo social han reportado avances en la consolidación del concepto, que además se ha ido configurando dentro del campo de las relaciones humanas. Según este marco se resalta la forma de organización en la que se tienen en cuenta e involucran a las personas (Rivas 2009). Es decir, las que contemplan los colaboradores como sujetos multi-dimensionales y como tal son atendidos y lo que hace alusión a una política de salario emocional.

A continuación, se exponen aspectos relevantes a partir de los postulados en los que se fundamenta la teoría sobre salario emocional:

### **5.1. Teoría de la motivación humana**

Uno de los soportes sobre los que se firman los postulados del salario emocional es la teoría de la motivación humana de Maslow, 1943 (citado en Sulmont, 1996), desde la que se plantea la pirámide de necesidades. En esta propone una categorización de las necesidades humanas la cual se presenta en forma ascendente aludiendo a una pirámide y que se sostiene sobre las necesidades más básicas. En el primer nivel de la estructura triangular se ubican las necesidades fisiológicas, aquellas que deben ser suplidas para garantizar la supervivencia de los individuos, tales como la alimentación, la respiración, los servicios de salud, etc.

En el segundo nivel se ubican las necesidades de seguridad, abarcados desde las dimensión mental y física. Seguidamente se exponen las necesidades sociales, las de estima y aprecio que tienen que ver con las relaciones afectivas y de reconocimiento y por último se habla de la autorrealización que se encuentra en el nivel más alto. A partir de lo expresado por el autor,

se afirma que, para poder ascender de un nivel a otro dentro de la pirámide de necesidades, deben estar satisfechas las necesidades del nivel más bajo (Hernández y Osorio, 2016). Esto es, llegar a la autorrealización personal implica, primero, que un individuo tenga plena satisfacción de sus requerimientos físicos, de seguridad, sociales y afectivos.

En este sentido, el salario emocional se convierte en una propuesta que se expone frente a lo planteado por el autor, puesto que pensar en que un colaborador se sienta pleno, es decir, realizado como trabajador y como parte de un equipo, implica la satisfacción de necesidades varias, el ofrecimiento de escenarios posibles en los que se sienta valorado, importante, que reciba aporte a los componentes afectivos, y así poder mejorar las condiciones para autorrealización.

Implica, además, apostar a consolidar y a contribuir en la mejora la atención de necesidades en todos los niveles de la pirámide. Las necesidades ubicadas en los primeros niveles deben ser satisfechas antes de avanzar a niveles de necesidades con mayor jerarquía (Hernández y Osorio, 2016). Dicho de otra manera, implica entender que las apuestas para permitir una realización de la persona como trabajador deben apuntar a fortalecer sus necesidades en niveles muy diversos, que van desde la parte física, afectiva y emocional. Esto subraya el enfoque multidimensional que caracteriza al salario emocional.

Desde el punto de vista de la pirámide, también se puede referir a que la consolidación de la satisfacción y la realización de los colaboradores al interior de una empresa es un proceso gradual, en el que es importante la identificación del segmento de necesidades que requiere más atención, a fin de enfocar los esfuerzos y mejorar la cobertura. Es un aliento para que las organizaciones comprendan que el salario emocional es un objetivo para el cual se pueden emprender acciones elementales que parten de la base de conocer las necesidades de todos y cada uno de los colaboradores (Gay,2006).

A partir de los planteamientos conceptuales de la pirámide de necesidades, se postula la teoría de la existencia, la relación y el crecimiento de Alderfer, 1969 (citado en Turienzo, 2016).

La gran aportación del autor radica en que propuso una re significación de los elementos expuestos en la pirámide y flexibilizó la manera de abarcarse, es decir, no sugiere exclusivamente el crecimiento de forma ascendente a través de la pirámide. En este sentido el individuo pone el foco sobre elemento que verdaderamente le llama la atención y que considera fundamental para aumentar su nivel de bienestar.

## **5.2. Teoría de la gestión del talento humano**

Otros elementos que nos permiten marcar un punto de referencia para hablar de salario emocional son los postulados que le dan forma a la teoría de McGregor (1960) sobre la organización al interior de una empresa. El autor propone un sistema de análisis a partir de dos teorías contrastantes en el que se definen y clasifican, entre otras, las características de los trabajadores frente a las responsabilidades que se les han asignado y por ende los matices de las organizaciones o empresas. Propone entonces la teoría x y la teoría y.

En las características de los empleados desde el enfoque de la teoría “x”, se encuentran el pesimismo, la falta de interés, carece de ambiciones, actúa pasivamente. En este sentido, la empresa ejerce el papel de controlar, castigar, es decir, ejercer control y asumir todas las responsabilidades inherentes al ejercicio de sus trabajadores (McGregor, 1960). Por tal motivo las empresas asumen la responsabilidad de diseñar y delimitar las estrategias que usa con el fin de orientar las prácticas de sus colaboradores a fin de alcanzar los resultados esperados.

Por su parte, desde la teoría “y”, se define el conjunto de trabajadores como individuos que no se resisten al cambio, motivados, con potencial de desarrollo, capacidad de asumir responsabilidades. En cuyo sentido la función de la organización es permitir los escenarios y las situaciones para que estos valores se reconozcan y se pongan en práctica (McGregor 1960). El autor señala que la principal tarea que con respecto a este tipo de personas debe asumir una empresa es posibilitar las herramientas para que las personas puedan conseguir sus propios objetivos.

La teoría “y” se plantea como una posibilidad de gestión del recurso de talento humano como contraposición a un estilo autoritario e individualista. Frente a esto se subraya la importancia de la implementación de mecanismos que apunten a la articulación de los objetivos individuales del trabajador con los objetivos o metas corporativos (Martín, 2017). Desde esta perspectiva, una empresa que se interese por gestionar una política de salario emocional, marca una tendencia hacia el fortalecimiento de procesos cobijados bajo los postulados de la teoría y.

En concordancia con lo anterior, lo que se propone hoy sobre salario emocional, significa recoger todos los elementos que permitan a los trabajadores y colaboradores de una empresa alcanzar sus objetivos, aumentar el nivel de satisfacción con las actividades que deben desempeñar, así como con las condiciones a las que deben acogerse cuando cumplen sus funciones. Con esto se hace evidente lo que se denomina el lado humano de la empresa, como una teoría sobre la tarea de dirigir personas basada en supuestos efectivos y más ajustados a la naturaleza y motivación humanas (McGregor, 1960).

### **5.3. Teoría de las relaciones humana**

Por su parte, Elton Mayo, 1920 (citado por Rivas, 2009) plantea como una de las conclusiones de sus trabajos que los aspectos emocionales resultan más importantes que los físicos, así mismo aludió a que la participación social de los trabajadores es un componente fundamental de la productividad. Los trabajadores no pueden desentenderse de sus dimensiones humanas al asistir al trabajo, por lo que sus resultados no dependen únicamente de las condiciones materiales y de los intereses económicos sino también de las actitudes y los sentimientos.

A partir de sus trabajos experimentales, descubrió elementos relevantes que se traducen en el bienestar del colaborador y que tienen influencia sobre el nivel de satisfacción manifestado frente a las funciones asignadas. Entre estos aspectos encontró la variación y aumento de los tiempos de descanso, cortes para tomar café, reducción de la jornada laboral. Lo que según

sus resultados condujo a una mejor productividad de los empleados y menor fatiga (Mayo, citado en Rivas, 2009). Con sus aportes Mayo sentó las bases para el desarrollo de teorías posteriores que planearon una nueva forma de concebir las organizaciones como sistemas cooperativos, no como productos mecánicos y donde se abandera la articulación de los objetivos individuales con las metas empresariales que se traduce en una perspectiva de eficiencia y eficacia (Polo, 2011)

Gestionar una política de salario emocional en el interior de una empresa se ofrece como una posibilidad para hacer el salto cualitativo en la atención de los empleados y en su nivel de satisfacción. Impulsa la superación de una perspectiva desde el trabajador básico que se somete a las decisiones y orientaciones de sus superiores hasta el trabajador propositivo, que demuestra en sus acciones el nivel de agrado que tiene con su cargo y la conexión e identificación con su empresa. En este sentido, una política sobre salario emocional surge como una alternativa para resignificar la visión que sobre un trabajador se tiene (Rocco, 2009) y para cualificar los procesos internos tendientes al recurso humano, que genere un impacto positivo en el medio empresarial.

## **6. Alcances del proyecto**

El presente proyecto pretende exponer las bondades de la implementación de una política de salario emocional para cualificar las condiciones laborales de los empleados dentro de una empresa, así mismo pretende ofrecerse como una opción para orientar la inclusión de estrategias que dentro de este marco apunten en un contexto corporativo a mejorar las condiciones laborales de los trabajadores. Pretende convertirse en una posibilidad para argumentar a favor de la consolidación de estrategias de salario emocional y aportar para trascender la visión meramente económica de la compensación o remuneración que un trabajador recibe por el ejercicio de sus funciones.

A partir de esta propuesta de salario emocional, se formula un manual susceptible de ser implementado dentro de un contexto corporativo que se centre en el análisis y cualificación de las dimensiones de motivación, generación de valor, estratégica y humana y que sugiera la cualificación de la forma en la cual se compensa a los trabajadores en las empresas.



## 8. Referentes teóricos y glosario de términos

**Emocional:** dinámicas que tienen que ver con los motivos intrínsecos de una persona, de forma muy especial a los motivos trascendentes (Gay, 2006)

**Colaboradores:** personas que están vinculadas a una empresa o una organización, que contribuyen con su trabajo al logro de las metas y objetivos comunes. Contribuyen al desarrollo de las organizaciones.

**Salario:** contraprestación por actividades realizadas, compensación otorgada por el desarrollo de un trabajo.

**Salario emocional:** es un término que engloba cualquier forma de compensación, retribución o contraprestación no monetaria que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral (Gay, 2006).

**Satisfactores:** elementos que aportan en calidad y cantidad satisfacción suficiente a las necesidades personales (Gay, 2006).

**Remuneración:** hace referencia a lo que la empresa entrega al empleado en términos económicos o no por su aporte y trabajo. Se relaciona con el nivel financiero, el nivel de desarrollo y el nivel social (Shields, 2007)

**Talento humano:** es el capital humano de las organizaciones, hace referencia a la estructura de la administración del recurso humano (Alles, 2006)

## CAPÍTULO II

### 1. Desarrollo de objetivos específicos

- a. Construir un estado del arte sobre el Salario Emocional y su aplicación en el campo laboral.

En el ejercicio de construcción del estado del arte se accedió a diferentes fuentes que han hecho referencia sobre temas relacionados con el salario emocional, en las que se puede evidenciar que es un concepto que está en proceso de construcción. Se constata en trabajos consultados que el asunto del salario emocional es un tema en el que convergen múltiples dimensiones y que todas se enfocan en la posibilidad de ofrecer una mejor calidad de condiciones en las que el trabajador pueda desarrollar sus funciones y se sienta satisfecho. Por lo que se hace alusión al salario emocional como una retribución intangible, como una compensación que va más allá del aspecto meramente económico.

En los trabajos que se han desarrollado por otros autores, los resultados señalan que los trabajadores valoran de forma muy positiva las acciones encaminadas a ofrecer una satisfacción completa. Que disminuyen la rotación de personal y por ende los costos asociados a este fenómeno. Además, se convierte en un motivador para mejorar las condiciones de productividad. El salario emocional se enfoca en el trabajador, pero tiene una alta proyección a su familia y al bienestar de esta. Es el complemento ideal para el pago ofrecido por una empresa.

- b. Elaborar un manual sobre salario emocional que permita diagnosticar necesidades y requerimientos de colaboradores en una empresa.

El manual de salario emocional se construyó con base a los elementos que se pueden agrupar dentro de cuatro dimensiones: la motivacional, la de creación de valor, la estratégica y la

humana. Todas estas enfocadas a resaltar las condiciones necesarias para garantizar un completo bienestar de un colaborador al interior de una empresa. El manual pretende conocer de primera mano, información relevante que los colaboradores puedan ofrecer con relación a las necesidades de organización, gestión, motivación, valoración y reconocimiento que evidencian en sus sitios de trabajo.

Con base a las dimensiones que se mencionaron, se propone el modelo que las organizaciones pueden implementar como parte de la estructura administrativa a fin de mejorar procesos y apuntar a que los colaboradores sean más efectivos, tengan más sentido de pertenencia y sean más comprometidos con el alcance de las metas propuestas. Este modelo cuenta con escalas valorativas en las que se sugiere a los colaboradores hacer una valoración de los diferentes factores relevantes dentro de cada dimensión.

- c. Determinar las estrategias que se deben implementar para gestionar el salario emocional en la empresa.

La primera estrategia que se debe implementar para la gestión del salario emocional es un diagnóstico que permita evidenciar las necesidades y los anhelos de los colaboradores dentro de una empresa, en la página web del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE, se sugieren algunos elementos para la construcción de un diagnóstico inicial que abarcan, entre otras cosas, asuntos referidos a los colaboradores, como: necesidades actuales, grado de satisfacción con las política empresariales, verificación del funcionamiento de los canales de comunicación, identificación de oportunidades de mejora, entre otras.

Además de esto, las estrategias para la gestión efectiva del salario emocional se pueden abordar desde cuatro dimensiones, a continuación, se relacionan cada una de ellas y los procesos sugeridos que pueden conducir a establecer las condiciones óptimas dentro de una empresa y que se conviertan en maneras de avanzar hacia la consolidación de una política de salario emocional:

- Dimensión estratégica: potenciar el liderazgo, apoyando a los colaboradores o grupo de colaboradores que se perfilen como líderes dentro de un grupo específico, esto es brindar la posibilidad de gestionar procesos colectivos en los que la utilización de recursos y el manejo de personal se conviertan en responsabilidades que otorguen protagonismo al colaborador.
- Dimensión motivacional: en este aspecto se sugiere la aplicación de acciones que garanticen una dotación adecuada para el ejercicio de la labor y unas condiciones locativas óptimas, es decir: buena iluminación, ventilación, condiciones para que el trabajador mantenga una postura corporal adecuada. Poner en práctica la flexibilización de horarios, ampliación de los tiempos y zonas de descanso, pausas activas y manejo efectivo de las situaciones conflictivas.
- Dimensión humana: Ofrecer a los colaboradores posibilidades de autorrealización, de formación personal y profesional, de capacitación para perfeccionar los procesos y las conductas, así como plantear mecanismos para favorecer ascensos. Dentro de esta dimensión se valida la posibilidad de generar espacios de integración familiar y con compañeros que apunten al fortalecimiento del trabajo en equipo.
- Dimensión creación de valor: diseñar herramientas para conocer la valoración que los clientes, también los proveedores tienen sobre la gestión y el trabajo desempeñado por los colaboradores. Facilitar espacios para el trabajo colaborativo en equipo, así como para la participación de los trabajadores en la toma de decisiones de índole administrativa. Diseñar y ejecutar planes de incentivos que ofrezcan a los trabajadores la posibilidad de cualificar sus ingresos económicos.

## 2. Metodología

El desarrollo del presente trabajo se basó en una metodología documental de tipo teórico que aportó elementos para la construcción de un manual sobre salario emocional. A partir de este tipo de metodología se acercó a fuentes de consulta para construir un bagaje teórico que apoyara la construcción del manual que responda a las características planteadas por los autores y abarque las diferentes dimensiones a fin de ser integral.

Para la implementación del manual de salario emocional, se sugiere abarcar una muestra significativa de todos los sectores o departamentos de la organización, es decir que haya representación de los colaboradores de todos los niveles organizativos: administrativo, jurídico, financiero y talento humano. También debe procurarse que la muestra contenga personal con diferentes años de antigüedad el sitio de trabajo como en el cargo que desempeñan. Esto permitirá que la información obtenida sea más representativa en tanto impacta la mayoría de los sectores.

Se aplican instrumentos físicos en los que se proponen escalas de valoración para que los colaboradores califiquen en un rango de 1 a 5 diferentes procesos, y mecanismos que se desarrollan al interior de la empresa y que están relacionados con cada dimensión del salario emocional que se abordan en este trabajo. La aplicación de los instrumentos se hará de forma colectiva y anónima, la información obtenida se tratará de forma confidencial, estas observaciones darán tranquilidad a los participantes de la investigación y la información suministrada estará libre de sesgos relacionados con la influencia y el temor a la represalia.

El tratamiento de la información se hace sistemática y estadísticamente, a fin de ofrecer unos resultados confiables y garantizar que en realidad expresan la percepción de los colaboradores, lo que se asume como un reflejo de la realidad empresarial. En este sentido se convierte en un insumo importante que ha de ser tomado en cuenta para la definición de política de salario emocional en el contexto empresarial.

### **3. Recolección de información, sistematización y codificación**

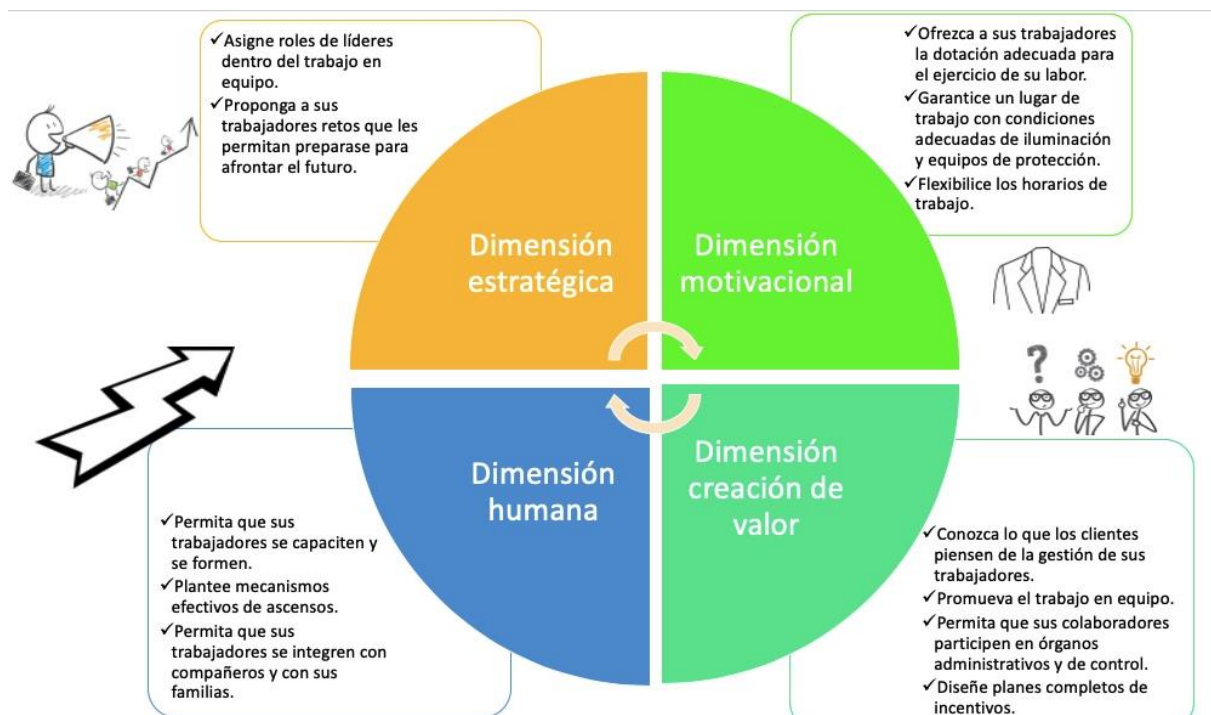
Diferentes trabajos investigativos han señalado la relevancia que tiene la implementación de estrategias al interior de una empresa para contribuir al bienestar de los colaboradores. Con relación a esto, la presentación de una oferta variada de posibilidades para la superación personal, la cualificación profesional y la capacitación para la mejora de procesos, contribuyen significativamente a la satisfacción de un colaborador en su sitio de trabajo. Este fin se ve complementado con estrategias que busquen la motivación constante y que permitan, entre otras cosas la integración colectiva, el trabajo en equipo y la identificación con roles de liderazgo y organización.

A partir de lo anterior, surge la necesidad de proponer un manual de salario emocional que articule los elementos necesarios para la construcción de una ruta que permita conocer la apreciación que hacen los colaboradores de los diferentes componentes del clima laboral. También permite la definición de los mecanismos y las estrategias para avanzar en la construcción del Salario Emocional. Además, permite la evaluación y valoración permanente del proceso.

La información es obtenida directamente de los colaboradores quienes a través del diligenciamiento de escalas valorativas plantean su percepción de la realidad corporativa. Esta información es codificada y procesada por un estudiante-investigador a fin de establecer categorías y hacer un diagnóstico lo más objetivo posible a partir del cual se gestionan las estrategias adecuadas para la implementación de una política sobre el tema en la empresa.

#### 4. Propuesta técnica

El siguiente esquema plantea los elementos esenciales de salario emocional abordados desde cuatro dimensiones, se convierte en una propuesta que se puede implementar, direccionado por el área administrativa, al interior de una empresa que apunta a la gestión de una política de salario emocional. Puede ser asumida como modelo para abarcar de forma holística los diferentes factores que influyen en la consolidación de las dimensiones relacionadas:



Fuente: elaboración propia (2020).

## 5. Conclusiones

El salario emocional permite ampliar la perspectiva sobre la visión que se tiene tradicionalmente de los trabajadores, permite trascender la mirada del sujeto como mera mano de obra. Ofrece una posibilidad en la que se tiene en cuenta a la persona como un todo, como seres humanos integrales que tienen afectaciones de la vida en colectivo, de la familia, la sociedad y su contexto laboral.

La compensación de los trabajadores dentro de una empresa tiene que trascender la concepción meramente económica y sugerir la movilización de escenarios que en la práctica ofrezcan la posibilidad de cualificar las condiciones laborales. El ofrecimiento de un sistema de compensación que involucre las dimensiones humanas, estratégicas, de creación de valor y motivacional aporta elementos significativos a la consolidación de un valor agregado al ejercicio de sus labores.

A través de la política de salario emocional se dinamizan dentro de la empresa procesos administrativos y comunitarios que tienden al fortalecimiento personal y grupal, que consolidan estrategias para la gestión de la satisfacción de los trabajadores y por ende la identificación con los objetivos empresariales.

Puede considerarse que la implementación de una política de salario emocional dentro de una empresa, favorece las relaciones interpersonales que se establecen entre los trabajadores y sus compañeros, así como con sus superiores. Lo que quiere decir que la gestión del salario emocional mejora el clima laboral.

Una política de salario emocional ofrece una alternativa para superar la visión mercantilista y mecánica del desempeño de las labores de un trabajador. En este contexto prima la

concepción de la persona y sus necesidades y en consecuencia se ofrecen opciones para satisfacer los requerimientos básicos, así como los deseos e intereses personales.

## **6. Recomendaciones**

Implementar estrategias que apunten a la consolidación de una política de salario emocional es una necesidad latente que debe ser atendida por todas las empresas y organizaciones. La búsqueda de la satisfacción de los colaboradores de una empresa ha de ser una tarea interminable que se asuma de forma responsable y sistemática involucrando diferentes estamentos institucionales.

Gestionar una política de salario emocional ha de ser una tarea que se asuma desde diferentes contextos empresariales para apuntar al desarrollo de habilidades y competencias laborales de los colaboradores.

Las empresas deben centrar su atención en los colaboradores, es decir el foco deben ser las personas, y debe particularizar sus necesidades, su condición motivacional a fin de ofrecer estrategias flexibles y oportunas que apunten a la mejora de las condiciones bajo las que se ejercen las actividades asignadas.

## 7. Bibliografía

Abad, R. (2011) Cómo evitar la fuga de los mejores empleados. Recuperado de: <https://recursoshumanosblog.wordpress.com/2011/03/14/como-evitar-la-fuga-de-los-mejores-empleados-2/>

Alcalá, A. y Suárez, J. (2013). Medición del impacto del salario emocional. Colegio de estudios superiores de administración. Recuperado de: <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/947/TEF00265.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Alles, M. (2006). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. (2a. ed. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, México. Mc Graw Hill. Recuperado de: [https://www.academia.edu/35952063/CHIAVENATO\\_Idalberto.\\_Gestión\\_del\\_talento\\_humano.\\_3ra\\_Edición.\\_McGraw\\_Hill](https://www.academia.edu/35952063/CHIAVENATO_Idalberto._Gestión_del_talento_humano._3ra_Edición._McGraw_Hill)

Gay, F (2006). El salario emocional clave para reducir el estrés. *Gestión práctica de riesgos laborales*. 12, 44-37. Recuperado de: <http://pdfs.wke.es/8/5/5/6/pd0000018556.pdf>

Gómez, A., Rojas, L., Morales, M. y Pérez, P. (2017). El salario emocional una estrategia para mejorar el bienestar laboral en ciples seguridad y protección Ltda. Universidad Piloto de Colombia. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00003788.pdf>

Gómez, B. (2007). Conceptos y aplicaciones de la investigación formativa y criterios para evaluar la investigación científica en sentido estricto. Recuperado de: <http://psicoanalisiscv.com/wp-content/uploads/2013/03/Bernando-Restrepo-G-investigación.pdf>

Gómez, C. (2011). El salario emocional. Revista Colegio de estudios superiores de administración. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/291>

Hernández, R. y Osorio, L. (2016). Salario emocional en la remuneración del talento humano de la generación del milenio en Colombia. Colegio de estudios superiores de administración, Bogotá, Colombia. Recuperado de: [https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1655/MBA\\_00480.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1655/MBA_00480.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Llano, P. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Revista Aglala*, 5.(1). Recuperado de: <https://revistas.curn.edu.co/index.php/aglala/article/view/700>

Martín, J. (2017, julio, 13). ¿Conoces la teoría “x” y teoría “y”? [Mensaje en un blog] Recuperado de: <https://www.cerembs.co/blog/conoces-la-teoria-x-y-teoria-y>

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*, en Management Review, American Management Association. Recuperado de: <https://www.esf.edu/for/germain/McGregor%20-%20Human%20Side.pdf>

Parra, C.(2004). Apuntes sobre la investigación formativa. *Educación y educadores*. 7, 57-77. Recuperado de: <https://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/549/642>

Polo, G. (2011). Teoría organizacional para la gerencia humana como factor de desarrollo a escala humana. Santa Martha, Colombia.

Prieto, P. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal.

Recuperado de:

<https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gestión%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retención%20del%20personal.pdf?sequence=1>

Restrepo, B. (2007). Conceptos y aplicaciones de la investigación formativa, y criterios para evaluar la investigación científica en sentido estricto. Recuperado de: <https://www.epn.edu.ec/wp-content/uploads/2017/03/Investigación-Formativa-Colombia.pdf>

Rivas, L. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad y empresa*. 17(11) 32. Recuperado de: <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1083>

Rocco, M. (2009). Satisfacción laboral y salario emocional: una aproximación teórica. Universidad de Chile. Santiago de Chile, Chile. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/106232/Satisfaccion-laboral.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Shields, J. (2007) *Managing Employees Performance and Reward*. Cambirdge University Press. Recuperado de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1177/10384111080460010903>

Suarez, M. (2016). El salario emocional y el mejoramiento de la productividad. Universidad militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia. Recuperado de:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15165/SuarezAcevedoDamarisMagnolia2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sulmont, D. (1996) El lado humano de las organizaciones. Recuperado de:  
[https://www.academia.edu/16439213/Organizaciones-Cap%C3%ADtulo\\_6\\_El\\_lado\\_humano\\_de\\_las\\_organizaciones](https://www.academia.edu/16439213/Organizaciones-Cap%C3%ADtulo_6_El_lado_humano_de_las_organizaciones)

Temple, I. (27 de febrero de 2007) El salario emocional. *El comercio*. Recuperado de:  
<https://www.inestemple.com/wp-content/uploads/2011/12/El-Comercio-27-02-07.jpg>

Teran, J. (2017) Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral. Universidad Católica San Pablo. Arequipa, Perú. Recuperado de:  
[http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15473/2/TERÁN\\_RUELAS\\_JUA\\_TRA.pdf](http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15473/2/TERÁN_RUELAS_JUA_TRA.pdf)

Turienzo, R (2016). El pequeño libro de la motivación. (1a. ed.) Barcelona: Planeta.