



EL SALARIO EMOCIONAL Y SU APORTE PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y  
EL COMPROMISO DE LOS COLABORADORES CON SU ORGANIZACIÓN

MARIA CENET HERNANDEZ MONTERO

PROFESOR CRISTHIAN CAMILO ROJAS GUTIÉRREZ

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

Bogotá, D.C. Colombia

(02 de Octubre de 2017)

## Tabla de contenido

Resumen.....	4
Introducción .....	5
Marco teórico.....	6
1.1 Definiciones .....	6
1.2 1.2 Teorías relacionadas con el ámbito laboral .....	8
2.1 Desarrollo Objetivos .....	11
2.1.1 Identificar los aspectos relacionados con mejoras en la productividad y compromiso organizacional .....	11
2.1.2 Describir los principales beneficios no salariales que ofrecen las compañías a sus colaboradores y su aporte a la calidad de vida .....	12
Conclusiones .....	13
Referencias.....	16

## SEMINARIO DE INVESTIGACION

### **Título**

El salario emocional y su aporte para mejorar la productividad y el compromiso de los colaboradores con su organización.

### **Objetivo General**

Identificar la relación existente entre el salario emocional, el compromiso y productividad de los colaboradores con su organización.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar los aspectos relacionados con mejoras en la productividad y compromiso organizacional
- Describir los principales beneficios no salariales que ofrecen las compañías a sus colaboradores y su aporte a la calidad de vida

### **Pregunta de Investigación**

¿El salario emocional genera mayor compromiso y productividad de los colaboradores con su organización?

## RESUMEN

En el presente documento se pretende identificar si existe relación entre el salario emocional, el compromiso y productividad de los colaboradores con su organización. El objetivo fundamental es identificar la relación existente entre el salario emocional, el compromiso y productividad de los colaboradores con su organización. Para lo cual se revisaron algunas teorías motivacionales relacionadas con el ámbito laboral.

*Palabras clave: motivación, necesidades, productividad, salario emocional, compromiso*

## ABSTRACT

This paper aims to identify if there is a relationship between the emotional salary, commitment and productivity of employees with their organization. The fundamental objective is to identify the relationship between the emotional salary, commitment and productivity of employees with their organization. For that, some motivational theories related to the work environment were reviewed.

It will seek to identify the aspects related to improvements in productivity and organizational commitment and to describe the main non-salary benefits that companies offer their employees and their contribution to the quality of life.

*Keywords: motivation, needs, productivity, emotional salary, commitment*

## INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente, el término salario sigue siendo entendido como “una contraprestación por el trabajo que una persona desempeña en la organización” (Chiavenato, 2008, p. 286). También es definido como, el dinero que reciben las personas por el tiempo y esfuerzo que dedican a las organizaciones, el dinero representa intercambio de derechos y responsabilidades recíprocos entre el empleado y el empleador (Chiavenato, 2008).

Este término ha evolucionado y actualmente hace referencia otro tipo de remuneración, es aquí donde aparece el término salario emocional, el cual hace referencia a todas aquellas acciones no económicas, las cuales son desarrolladas por las empresas para que sus trabajadores obtengan otro tipo de beneficios. Uno de los objetivos de estas acciones es incentivar la retención de los trabajadores y mantener un buen ambiente laboral (Lievano, 2017).

Los empleados valoran cada vez más los beneficios no salariales, debido a que estos mejoran su calidad de vida, es allí donde surge el reto para las empresas en la creación de estrategias innovadoras que le permitan retener y fidelizar a sus trabajadores. Los salarios altos, aun cuando están por encima de la media salarial no son tan valorados como tener acceso a beneficios dirigidos a equilibrar los intereses de los trabajadores y los de la organización; algunos de estos beneficios son, calidad de vida, flexibilidad laboral, ambiente laboral y coherencia organizacional (Barragán, 2009).

Aun cuando el salario es importante para el trabajador al momento de decidirse por una organización, la motivación y el ambiente laboral tienen gran influencia en la decisión final, esto porque media en esa decisión otros beneficios percibidos por el trabajador; el “salario emocional”, resulta ser un factor determinante en la satisfacción del empleado (Barragán, 2009).

Se deben tener en cuenta dos aspectos para que la política de salario emocional sea exitosa; en primer lugar, la coherencia, debe existir desde el liderazgo enfocado en la gente y en sus resultados, propiciar un ambiente laboral óptimo y un compromiso en todos los niveles, iniciando por el directivo, para que el salario emocional surta los efectos deseados. En segunda medida, el equilibrio, el cual está relacionado estrechamente con los factores motivacionales de los trabajadores, las acciones deben responder a los intereses y necesidades de los trabajadores, para lograrlo se requiere hacer un buen diagnóstico que permita conocerlos (Lievano, 2017).

La globalización del mercado confirma cada vez más la teoría relacionada con el recurso o capital humano como el factor decisivo en la competitividad y en la supervivencia empresarial. La ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado, radica en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos, por tal razón es fundamental reforzar esta ventaja (Cuesta, 2010). La Gestión de Recursos Humanos o Gestión Humana busca mejorar la manera en que las personas ayudan al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales, su principal objetivo es la gestión de las personas que trabajan en la organización, entendiendo que esas personas son portadoras del conocimiento y por tanto deben tratarse como seres sociales (Cuesta, 2010). Al entender la importancia de esta ventaja competitiva, se hace necesario para las organizaciones contar con el mejor talento humano, es por ello que las organizaciones implementan nuevas estrategias para lograr retener a los mejores como factor diferenciador en el sector donde se desempeñan. En este sentido, se destaca la importancia en el desarrollo de beneficios para los trabajadores que les permitan encontrar equilibrio entre la vida laboral y personal. En las empresas encontramos varios grupos de trabajadores con diferentes intereses y motivaciones, por un lado encontramos los trabajadores mayores de 45 años, cuyo interés está más encaminado hacia remuneraciones económicas para sentirse motivados, mientras que las nuevas

generaciones de trabajadores como los millennials, están interesados en adquirir mayor conocimiento, liderar iniciativas en las empresas, desarrollar una carrera con objetivos claros y obtener reconocimiento por las tareas bien desarrolladas (Valls, 2017).

## MARCO TEORICO

### 1.1 Definiciones

Para iniciar la presente revisión se considera importante entender el significado de *salario emocional*, este concepto se refiere a “una retribución subjetiva que percibe el trabajador. Involucra aspectos de reconocimiento e identidad” (González, 2017). Por su parte, en el artículo *ofrézcale a sus colaboradores un salario emocional*, se identifica que los beneficios del salario emocional cumplen una doble función, por una parte logra revitalizar a las personas entendiendo que son el principal activo de las organizaciones y por otra, consolida una estrecha relación entre las personas y los altos niveles de productividad. En el artículo *ofrézcale a sus colaboradores un salario emocional*, también mencionan que la calidad de vida, el equilibrio personal-laboral, la satisfacción, la carrera profesional y la felicidad, son algunos de los resultados que surgen a partir de políticas de flexibilidad laboral, lo cual se refleja en el rendimiento empresarial y por consiguiente en el cumplimiento de las metas corporativas.

*Productividad*, entendida como “la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos (o producción)...Todo sistema tiene un índice de productividad, que es la cantidad de productos/servicios que ofrece cada unidad de recursos” (Amaru, 2009, p. 282).

Es decir, cuando los resultados obtenidos son mayores utilizando los mismos recursos, se puede decir que el sistema es más productivo. En un periodo de tiempo, la productividad puede aumentar

en tanto la producción aumenta y, conjuntamente, disminuye la cantidad de recursos utilizados (Amaru, 2009).

*Compensación laboral*, definido como un proceso estratégico en la gestión de recursos humanos, resaltando su relación con el buen desempeño y la motivación laboral, teniendo en cuenta la retribución e incentivos de los diferentes sistemas de pago. La compensación laboral es “lo que ofrece la organización al empleado a cambio del desempeño que esa persona le entrega específicamente a esa organización para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos” (Cuesta, 2010 p. 367).

## **1.2 Teorías relacionadas con el ámbito laboral**

En la compensación laboral, también se encuentran las acciones encaminadas a facilitarle a los empleados la satisfacción de sus necesidades personales, sus efectos representan beneficios para las dos partes, logrando así cubrir las expectativas y percibir mejor costo-beneficio para ambas partes (Cuesta, 2010).

Sin duda, el salario es un componente necesario para la motivación, pero debe complementarse con otras estrategias que permitan crear un componente motivacional para el trabajador. La motivación intrínseca, asociada al logro o autorrealización, es considerada de gran importancia en el desempeño de alto rendimiento del trabajador, es decir la excelencia laboral. El objeto de la compensación material y espiritual debe ser el crecimiento del empleado como ser humano sociable, resaltando sus valores y su esencia como persona (Cuesta, 2010).

Por tal razón, se considera relevante para lograr un resultado de alto desempeño en las personas y sus organizaciones, desarrollar la motivación intrínseca de logro o autorrealización. Es por ello, que se debe hacer una construcción conjunta de los objetivos estratégicos de la organización, los

cuales deben estar alineados con los objetivos significativos para las personas, lo cual incentivará la motivación positiva e intrínseca (Cuesta, 2010).

La compensación y la motivación deben entenderse como un sistema estrechamente relacionado; al respecto es necesario conocer algunas de las teorías motivacionales que son relevantes en el ámbito laboral. A continuación, se revisaran los enfoques de Elton Mayo en la teoría de “las relaciones humanas” y la teoría de la motivación humana de Abraham H. Maslow (Cuesta, 2010).

En relación con la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, se revisaron los estudios sobre el trabajo y su necesidad de entender las relaciones sociales más allá de los problemas derivados de la relación máquina-hombre; estos hallazgos se encontraron en los experimentos de Hawthornen, los cuales se realizaron de 1927 a 1937 en la fábrica de Western Electric Company en Hawthorne. Es esa época, la teoría de la administración de empresas le dedicaba mucho tiempo a la disposición tecnológica y no a la disposición humana. Una de las grandes enseñanzas del Dr. Roethlisberger y sus colaboradores, es que la disposición correcta del material humano afecta la producción tanto como una mala distribución tecnológica (Hart, 2012).

Los experimentos de Hawthorne se basaron en la observación del comportamiento humano, observar lo que la gente hacía, tomar nota de lo que ocurría, estos experimentos duraron 10 años y estaban basados en un enfoque netamente de observación realizado en el campo real de los seres humanos (Hart, 2012).

Se realizaron cambios en las condiciones del lugar de trabajo, como cambios en la intensidad de la iluminación, con el fin de identificar si existía correlación entre la productividad y condiciones de iluminación del lugar de trabajo. No se encontró relación directa entre estas dos variables, pero si un factor psicológico (Hart, 2012).

Al analizar los resultados, el Dr. Roethlisberger y sus colaboradores decidieron validarlos nuevamente y se plantearon otra hipótesis, la cual estaba encaminada a identificar si la producción estaba relacionada con los “sentimientos” de los trabajadores más que con las condiciones de objetivas del trabajo; ésta hipótesis surgió a partir de los comentarios que escucharon los observadores de las empleadas de la fábrica, ya que mencionaban que durante el experimento había mejorado su estado de ánimo, los sentimientos y la actitud frente al trabajo. Tomando esta información, los investigadores decidieron estudiar los sentimientos, de esta manera empezaron a profundizar y dar importancia al estudio de los seres humanos (Hart, 2012).

En conclusión los experimentos de Hawthorne permitieron identificar que la producción, depende de la situación total del trabajador, la cual comprende su cuerpo en su totalidad, su mente en su totalidad, su condición social en su totalidad (tanto dentro de la fábrica como afuera) y su pasado social en su totalidad. Todo intento de estudiar a los seres humanos debe considerarlos en su totalidad; un estudio parcial de uno de estos aspectos es no solo incompleto, sino que también, debido a que es incompleto, lleva a conclusiones engañosas (Hart, 2012).

Por otra parte, se encontró en el enfoque de administración participativa, las teorías centradas en la satisfacción de necesidades. La teoría de la motivación humana desarrollada por Maslow, la cual se caracteriza por establecer unos niveles de las necesidades del hombre, llamadas jerarquías. En la base de la pirámide están las necesidades fisiológicas, continúan las necesidades de seguridad, de pertenencia, de estimación y, por último las necesidades de autorrealización, en esta última, se encuentra la mayor motivación para la realización plena del ser humano. Según esta teoría, la satisfacción de necesidades se va dando desde la base de la pirámide, una vez satisfechas las necesidades de cada escala, ya no representan un factor motivacional y el individuo pasará a la siguiente; sólo cuando estén satisfechas las necesidades básicas (fisiológicas, seguridad,

estimación y pertenencia), se manifestarán las necesidades de orden superior, es decir las de autorrealización (Cuesta, 2010).

Ahora se centrará la atención en la retribución extrasalarial, relacionada con acciones de retribución en especie, las cuales pueden ser un complemento del sueldo, una distribución de beneficios, pago de gastos profesionales, utilización de bienes producidos por la empresa a bajo costo para el trabajador, acceso a ventajas comerciales, formación de los trabajadores; esta última es altamente valorada por los trabajadores, generando sentimiento de pertenencia o compromiso hacia la organización (Cuesta, 2010).

## **2.1 Desarrollo de objetivos**

### **2.1.1 Aspectos relacionados con mejoras en la productividad y compromiso organizacional**

Se encontró que la motivación y el reconocimiento son factores esenciales para lograr mejores resultados en el desempeño laboral. Se ha identificado que las personas buscan el equilibrio entre la vida laboral y familiar, es por ello que cuando las empresas les ofrecen estas alternativas a sus trabajadores, genera en ellos sentido de pertenencia, crea un entorno vital, agradable, motivador permite crear y mantener un clima laboral positivo y productivo (Barragán, 2009).

El sueldo aun y cuando es importante para el empleado al momento de decidir integrarse en una organización, la motivación y el ambiente laboral tienen una alta influencia en la decisión final, esto es lo que algunos autores ha llamado el “salario emocional” y resulta un factor clave en la satisfacción del trabajador. El sueldo puede ser mejorado por las empresas de la competencia, el factor emocional es lo que hace la diferencia y se considera que puede hacer que los empleados sean leales a su empleo. Uno de los grandes desafíos de las empresas es conseguir despertar el

compromiso de su gente y saber qué es lo que motiva realmente a cada uno de sus trabajadores (Barragán, 2009).

Las empresas colombianas están invirtiendo en nuevas herramientas para proporcionarle a sus trabajadores mejor calidad de vida. Para ello existe una certificación llamada “Empresa Familiarmente Responsable”, esta certificación es entregada por la Fundación Másfamilia, la distinción la entregan a las empresas que proporcionan equilibrio entre la vida laboral y personal a sus empleados. En el artículo *Colombia, segundo país en empresas familiarmente responsables en el mundo*, publicado por el Centro Internacional de Responsabilidad Social y Sostenibilidad, destacan a Colombia como el segundo país con empresas familiarmente responsables en el mundo, Colombia cuenta con 46 empresas certificadas, de las más de 450 en el mundo (Sostenibilidad, 2017).

Según la Fundación Másfamilia, las empresas que se certifican como EFR (Empresa Familiarmente Responsable) y acogen sus recomendaciones, incrementan su productividad entre un 10% y un 15%. Las ventajas que se han identificado en las empresas certificadas como EFR son mayor atracción para los trabajadores, retención del talento, mejora en la productividad, reducción del absentismo laboral, satisfacción de los empleados y mayor identificación con la empresa (Sostenibilidad, 2017).

### **2.1.2 Descripción de los principales beneficios no salariales que ofrecen las compañías a sus colaboradores y su aporte a la calidad de vida.**

Para este propósito tomaremos algunos ejemplos descritos en el artículo de la revista portafolio *¿cuál es el salario emocional que su empresa le ofrece?* Por María Camila Urzola Malo y Juan Manuel Younes Pádilla.

Horarios flexibles: Cumplir con las 8 horas laborales sin ser tan estrictos en los horarios de llegada y salida. Lo importante es cumplir con las labores del día (Urzola, 2016).

Labores remotas: Poder realizar las labores desde casa, un café o cualquier otro lugar (Urzola, 2016).

Tiempo para temas personales: Hay temas personales que no se pueden realizar los sábados, domingos o días de descanso. Se puede pensar en que el colaborador compense una hora al día el tiempo libre que recibe para sus trámites personales (Urzola, 2016).

Plan de carrera: Cada vez más usado por las empresas con el fin de fidelizar a sus colaboradores y darles oportunidad para que lleguen a ser altos ejecutivos de la empresa (Urzola, 2016).

Capacitaciones: La capacitación no es solo una obligación de ley. La capacitación es una inversión que beneficia a la persona y a la empresa. Se debe generar no solo en lo relacionado con las labores diarias, también en idiomas, artes, deportes (Urzola, 2016).

Mentorías en liderazgo: Esta práctica se une al plan carrera donde los ejecutivos junior son asignados a ejecutivos sénior con el fin de que lleven un proceso de aprendizaje de entre 6 meses y 1 año (Urzola, 2016).

Lugares de relajación: Cada vez más empresas incluyen espacios para la relajación de sus colaboradores, comprendiendo la importancia de estos lugares para la salud física, mental y emocional, así como para propiciar mejores condiciones para el desarrollo y productividad (Urzola, 2016).

Eventos de bienestar: Hoy, las empresas son más conscientes de la necesidad de crear programas de bienestar laboral y personal, con la idea de mejorar la calidad de vida de los

trabajadores, promover la integración entre ellos y sus familias y el buen clima laboral (Urzola, 2016).

Beneficios sociales: planes de jubilación, seguros, becas de educación de los hijos, costos de transporte y alimentación (Urzola, 2016).

Actividades de voluntariado: Generadas por la empresa, el fondo de empleados o los colaboradores, permitiendo horas libres para la realización de estas actividades de servicio (Urzola, 2016).

## **Conclusiones**

Un factor fundamental para iniciar la creación de estrategias organizacionales relacionadas con la motivación de los trabajadores, su compromiso y su productividad, es conocer sus necesidades y expectativas, sólo de esta forma las estrategias resultarán realmente eficaces para conseguir los resultados deseados.

En la revisión bibliográfica realizada, se encontró que el salario emocional genera compromiso e incrementa la productividad, al encontrarse directamente relacionado con la motivación de los trabajadores. Considero que las organizaciones pueden implementar estrategias que favorezcan el sentido de pertenencia de los trabajadores con su organización, sin dejarse limitar por el presupuesto de la empresa, ya que existen múltiples actividades que se pueden implementar, las cuales no necesariamente implican costos extra para la organización.

La coherencia y la cultura organizacional son esenciales para que los trabajadores perciban el salario emocional como un beneficio para él y su familia, lo cual va a generar mayor compromiso de los trabajadores con su organización.

En cuanto al salario emocional y su aporte para mejorar la productividad y el compromiso de los colaboradores con su organización, se encontró que si existe una relación entre estos factores, por una lado genera beneficios para los trabajadores al permitir conciliar su vida laboral y familiar, reduce los niveles de estrés, mejora la productividad y el compromiso con la empresa; por otra parte, las empresas mejoran su nivel de reconocimiento en el sector y en el país, reduce los índices de absentismo laboral, logra retener y atraer al mejor talento humano, reduce índices de rotación de personal y costos en procesos de selección y finalmente, beneficia a la sociedad al reducir niveles de contaminación, contribuye a mejorar la movilidad de las ciudades, como podemos concluir, el salario emocional efectivamente genera beneficios para el trabajador, la empresa y la sociedad.

## Referencias

- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Education.
- Barragán, J. C. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales . *Innovaciones de Negocios*, 35-37.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestion Del Talento Humano*. Mexico D.F.: McGrau Hill.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- González, D. (2017, Mayo 29). ¿Qué es el salario emocional? *Editora El Sol, S.A. de C.V.*, p. 3.
- Hart, C. (2012). Los experimentos de Hawthorne. *Revista Cubana de Salud Pública*, 156-167.
- Lievano, R. (2017). Salario emocional: más allá de la compensación económica. *Revista Compensar*.
- Ofrezcale a sus colaboradores un salario emocional. (2014). *proquest*, 1-3.
- Sostenibilidad, C. I. (2017). Colombia, segundo país en empresas familiarmente responsables en el mundo. *Centro RS*.
- Urzola, Y. y. (2016). ¿Cuál es el salario emocional que su empresa le ofrece? *Portafolio*.
- Valls, J. F. (2017). *Big data: atrapando al consumidor*. Profit Editorial.