

CONOCIMIENTO, APLICACIÓN Y ESTRATEGIAS DEL SALARIO EMOCIONAL EN EL SECTOR DE LA GRAN EMPRESA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

KNOWLEDGE, APPLICATION AND STRATEGIES OF THE EMOTIONAL SALARY IN
THE SECTOR OF THE GREAT COMPANY OF THE METROPOLITAN DISTRICT OF
QUITO

(Entregado 12/09/2017) – Revisado 24/11/2017)



Álvaro Francisco Raza Caicedo

Magister en Recursos Humanos – ESPE Escuela Politécnica del Ejército;
Doctor en Psicología Clínica – UCE Universidad Central del Ecuador;
Diploma Superior en Gestión y Evaluación de Proyectos – IAEN Instituto de
Altos Estudios Nacionales.

Docente Tiempo Completo Universidad Central del Ecuador



José Luis Vallejo Ayala

PhD (c) en economía – Université de Versailles St Quentin en Yvelines
Magister en economía de desarrollo y medioambiente – Université de Versailles
St Quentin en Yvelines.

Ingeniero Bursátil – Universidad Central del Ecuador

Docente Titular de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi

Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía
Empresarial



Silvio Roberto Fonseca Bautista

Doctor en Psicología Clínica – Universidad Central del Ecuador.

Magister Universitario en Intervención en la Ansiedad y el Estrés – Universidad
Complutense de Madrid.

Docente Titular Facultad de Ciencias Psicológicas – Universidad Central del
Ecuador.

Universidad Central del Ecuador

Universidad Politécnica Estatal del Carchi - Ecuador
Universidad Central del Ecuador

alvaroraza@gmail.com
jose.vallejo@upec.edu.ec
silviofonseca@yahoo.com

RESUMEN.

Por mucho tiempo se ha considerado al salario económico como la principal estrategia de motivación para los empleados. En la actualidad existen organizaciones que van mucho más allá de la retribución económica y se preocupan por el bienestar emocional de sus trabajadores, adoptando por ello distintas políticas y reglas. En el presente trabajo se investigó el grado de conocimiento y aplicación de la estrategia de Salario Emocional en el sector de la gran empresa que cuenta con más de 200 personas ocupadas e ingresos superiores a los \$5'000.001,00 basados en la clasificación de activos del Distrito Metropolitano de Quito. La investigación fue de tipo exploratorio y de carácter primario, el método utilizado es el inductivo, el análisis estadístico del estudio llegó a la conclusión de que un 33% de las organizaciones desconoce la estrategia de Salario Emocional y por tanto no la aplican lo que generó problemas económicos en la organización específicamente en la gerencia del talento humano. El 67% de las empresas conocieron del Salario Emocional y lo aplicaron. Se determinó que las principales estrategias utilizadas por estas organizaciones fueron: ofrecer al personal desarrollo profesional, brindar estabilidad laboral y trabajar en una empresa innovadora y con futuro.

Palabras Claves: Salario Emocional, Talento Humano, Retribuciones no monetarias

ABSTRACT.

For a long time, the economic salary has been considered as the main motivation strategy for employees. At present, there are organizations that go far beyond economic retribution and care about the emotional wellbeing of their workers, adopting different policies and rules. The present work investigated the degree of knowledge and application of the strategy of Emotional Salary in the sector of the large company that has more than 200 people employed and income higher than \$ 5'000.001.00 based on the classification of assets of the Metropolitan District Quito. The research was of an exploratory and primary nature, the method used is the inductive one, the statistical analysis of the study concluded that 33% of the organizations do not know the emotional salary strategy and therefore do not apply

what generated economic problems in the organization specifically in the management of human talent. 67% of the companies knew about the Emotional Salary and applied it. It was determined that the main strategies used by these organizations were: offer staff professional development, provide job stability and work in an innovative company with a future.

Key Words: *Emotional Salary, Human Talent, Non-monetary Remunerations*

1. INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo investiga el grado de conocimiento y aplicación de la estrategia de Salario Emocional en el sector de la gran empresa de la ciudad de Quito con más de 200 trabajadores y con ingresos superiores a los \$5'000.001,00 basados en la clasificación de activos. (Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2017).

Los resultados del estudio marcan tendencias, además pretenden servir de orientación para la elaboración y aplicación de estrategias en las empresas en torno a la eficiente gestión del Talento Humano.

Al hablar de Salario Emocional, hacemos referencia a todas aquellas retribuciones no monetarias que como empresa ofrecemos a nuestros empleados, con el objetivo de fomentar un ambiente positivo e incentivar el sentido de pertenencia hacia la organización, mejorar la productividad y a su vez satisfacer necesidades tanto laborales, personales o familiares, obteniendo como resultado una clara mejora en su calidad de vida y el clima laboral dentro de la organización. Un empleado satisfecho con el ambiente laboral en que se desarrolla, difícilmente va a abandonar su empresa, a pesar de recibir ofertas económicas mejores en otras organizaciones.

El concepto de Salario Emocional, enmarcado dentro del paradigma psicológico humanista surge como resultado de una serie de postulados que parten históricamente desde la década de los 30' con los planteamientos realizados por Hoppock sobre satisfacción laboral el cual mencionaba que la fatiga, monotonía, condiciones de trabajo y supervisión influían sobre la satisfacción laboral. A fines de la década de 1950, Frederick Herzberg desarrolló una teoría sobre la satisfacción laboral y planteó que existían dos dimensiones: la motivación y la higiene; por lo cual, en décadas posteriores (60 y 70) se enfocó en el mejoramiento moral y del desempeño de los individuos como forma de enriquecimiento laboral (Manso Pinto, 2002, pág. 12). Weiss en el año 2002 analiza la satisfacción desde la perspectiva actitudinal y considera que para llegar a alcanzar satisfacción laboral se debe tener en cuenta diversos factores (trabajo, compañeros, ambiente, supervisores, jefes, reglas, criterios de desempeño, etc (Zambrano Basurto, 2014, pág. 13). En los inicios del siglo XX, los diferentes investigadores creían que el dinero era la principal fuente de activación y motivación de los trabajadores, lo cual derivó en la creencia de que, entre más dinero, mayor motivación; sin embargo, Davis y Newstrom en el 2003 consideraban que esto las recompensas extrínsecas (dinero) genera menor satisfacción que aquellas recompensas que son intrínsecas (Núñez Jover, 2015, págs. 22-23).

La mayoría de conceptualizaciones de Salario Emocional hacen referencia a factores no necesariamente relacionados con el sueldo económico/monetario; sino más bien a las compensaciones, retribuciones, contraprestación, equidad, que una persona recibe a cambio de su contingente laboral (.....23). Para Paredes (2006), el Salario Emocional hace referencia a los intangibles que se proporcionan a las personas para incrementar su satisfacción y garantizar la permanencia en la institución. Por último, Correro (2005) considera que el tema del Salario Emocional se convierte en un enfoque de necesidad y considera que más allá de la retribución económica (dinero) las nuevas clases de empleados demandan esta no sea el único medio de pago por parte de las instituciones, sino además, la retribución emocional.

Acosta (2014)c clasifica al Salario Emocional en cinco grupos importantes, clasificación que armoniza con la propuesta de Salario Emocional a la que apuestan las organizaciones investigadas:

1. Oportunidades de desarrollo: Capacitación, gestión del talento, mentoring, coaching y plan de carrera.
2. Balance de vida: Esquemas de trabajo flexible, beneficios de salud, integración de la familia y oportunidades de esparcimiento y recreación.
3. Bienestar psicológico: Reconocimiento, autonomía, retos profesionales y trascendencia en la comunidad.
4. Entorno laboral: Clima de compañerismo, sentido de familia y equipo.
5. Cultura laboral: Responsabilidad social, ética en el lugar de trabajo y relación con líderes.

Heroles (2017) manifiesta que la rotación del personal causa costos a las empresas en el reclutamiento y la capacitación. Además, a los empleados, el cambio de puestos tan abrupto les puede recortar la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional. El Salario Emocional está estrechamente ligado con la rotación del personal puesto que una correcta aplicación de sus estrategias juega un papel fundamental en la satisfacción laboral y por lo tanto incide favorablemente en la permanencia de los trabajadores en la organización.

Según Bumeran, firma de recursos humanos a nivel de Latinoamérica cuya filial en Ecuador es Multitabajos, refiere algunos datos estadísticos sobre rotación de personal a nivel Latinoamericano a ser considerados: el 45% del personal permanece menos de seis meses en su empleo, mientras que 16.15% mantiene su trabajo entre seis meses y un año y sólo 11.80% estima quedarse más de cinco años trabajando donde lo hace ahora. Datos estadísticos alarmantes y de gran repercusión económica para las organizaciones. (El Informador , 2010)

Los altos índices de rotación de personal influyen negativamente en las empresas constituyéndose en causales que impiden fortalecer la cultura organizacional, además de crear afectaciones económicas significativas.

La aplicación de estrategias de Salario Emocional, si bien es cierto requiere de inversión

económica, esta resulta mucho más rentable que los gastos económicos desencadenados por rotación de personal reflejada en subsistemas como reclutamiento, selección, admisión, y capacitación, así como los costos por separación e indemnización de personal.

2. METODOLOGÍA

La investigación es de tipo exploratorio, transversal y de carácter primario. El método utilizado es el inductivo. Se aplica una encuesta de tipo mixto a los líderes de Recursos Humanos de las organizaciones que forman parte de la muestra, las preguntas de la encuesta se extraen de los análisis sobre aplicación de estrategias efectivas de salario emocional en organizaciones se tabula estadísticamente los resultados, se establece conclusiones y trabajo a futuro.

La identificación de la fuente se obtiene a través de los datos publicados por la Superintendencia de Compañías (2016) como Ranking de las empresas más importantes del Ecuador, que presentaron su información financiera en NIIF 2016, con fecha de corte 30 de Junio del 2016. Se delimita el área geográfica de estudio a la Provincia de Pichincha, al Distrito Metropolitano de Quito con 1159 empresas y una población que reúne 410 empresas, cuya selección responde al criterio de gran empresa. (Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2017).

La gran empresa es aquella unidad de producción en uno de los siguientes sectores: explotación de minas y canteras; industrias manufactureras; suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado; distribución de agua, alcantarillado; sector de la construcción; comercio; transporte y almacenamiento; información y comunicación; actividades financieras y de seguros; actividades inmobiliarias; profesionales, científicas y técnicas; servicios administrativos; enseñanza; salud humana y otras actividades de servicio. Además que cuenten con más de 200 personas ocupadas e ingresos superiores a los \$5'000.001,00 basados en la clasificación de activos. Por lo tanto con un universo de 410 empresas, con un nivel de confianza de 95 %, un margen de error del 5%, se obtienen como muestra 198 empresas a ser visitadas para la aplicación de la encuesta:

Para el cálculo de la muestra se utiliza la siguiente fórmula, Suárez (s.f.):

$$n = \frac{Zc^2 \cdot N \cdot p(1-p)}{e^2 \cdot N + Zc^2 p(1-p)}$$

Donde:

n : Tamaño de la muestra

Zc : Valor de Z crítico correspondiente al nivel de confianza que en este caso es del 95% (1,96)

p : Proporción de éxitos en la población (50%)

e : Error de la proporción de la muestra (5%)

N : Universo de la investigación (410)

Reemplazando valores:

$$n = \frac{1,96^2 \times 410 \times 0,5(1-0,5)}{0,05^2 \times 410 + 1,96^2 \times 0,5(1-0,5)}$$

n = 198

3. EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Datos de la persona entrevistada (GÉNERO)
2. Se hace evidente con un 67% la mayor presencia de género femenino en áreas de Talento Humano en las organizaciones.
3. Datos de la persona entrevistada (EDAD)
4. En las organizaciones liderando el área de Talento Humano con un 65% destaca la presencia de personas jóvenes comprendidas en el rango de edad entre los 31 y 45 años; un mínimo porcentaje del 1% es menor a 31 años; entre los 46 y 55 años se presentan con un 29%; y de 56 años en adelante se hace evidente un 5%.
5. Piensa usted que en su organización el tema de salario emocional es:
6. Para un 33% (suma de 20% ligeramente conocido y 13% nada conocido) resulta nuevo el tema de Salario Emocional en sus organizaciones. Un 35% responde moderadamente conocido. Un 32% considera conocido el tema (suma de 6% extremadamente conocido y 26% muy conocido).
7. ¿Considera que se aplica el Salario Emocional en su organización?
8. La investigación determina que un 67% de la población estudiada conoce la estrategia del Salario Emocional y la aplican, sin embargo para un 33% de las organizaciones visitadas evidencian desconocimiento del tema.
9. De las siguientes estrategias seleccione la más efectiva para lograr la permanencia del talento humano en la organización:

Las estrategias de Salario Emocional consideradas más efectivas para lograr permanencia del talento humano en la organización son: brindar posibilidades de desarrollo profesional (25%), ofrecer estabilidad laboral (21%) y trabajar en una empresa innovadora y con futuro (15%). Estrategias medianamente efectivas son: considerar trabajar en una empresa bien dirigida (10%), considerar trabajar en una empresa líder en el sector (8%), el trabajar con retos desafiantes (6%). Otras estrategias a ser consideradas son: Misión y valores corporativos (4%), Respeto por el estilo de vida (2%), Confort y poco estrés (1%). No dejan de ser importantes estrategias económicas como Sueldo y Utilidades (6%) y la necesidad de trabajo que “obliga” a permanecer en una organización (2%).

DISCUSIÓN

Enmarcado dentro del paradigma psicológico humanista y en torno al análisis histórico sobre la motivación humana indiscutiblemente nos traslada a los planteamientos realizados por Hoppock en la década de los 30 sobre la satisfacción laboral, Abraham Maslow (1943) quien plantea que las necesidades humanas no poseen la misma fuerza o imperatividad para ser satisfechas. Herzberg (1959) en la teoría de los dos factores nos habla de los factores motivacionales o satisfactorios incluyendo la responsabilidad, libertad de decidir cómo hacer un trabajo, los ascensos, la utilización plena de las habilidades personales, el logro, el reconocimiento y la posibilidad de crecimiento. McClelland en la Teoría de las Necesidades habla de las Necesidades de Afiliación que prepondera la necesidad de felicitar a las personas por sus actitudes favorables y cooperativas en determinados grupos de personas. Los estudios mencionados ratifican la esencia de la motivación sobre los seres humanos y por lo tanto la base sobre la cual se estructura el Salario Emocional, cuya aplicación como lo relievra este estudio tiene importantes beneficios principalmente en los trabajadores y por tanto para las organizaciones.

Las grandes empresas tienden a conocer el impacto de la aplicación de estrategias de salario emocional en sus organizaciones y por lo tanto lo aplican, de acuerdo con un estudio de la Universidad de Navarra donde se encuestó a más de 7000 colaboradores de 23 países del mundo, 95% de las personas que trabajan en entornos laborales enriquecedores consideran que reciben Salario Emocional (Corinna, 2014). Sin embargo, la tendencia no se puede generalizar ya que el en caso de Ecuador el número de PYMES es mayor al número de la gran empresa. (Superintendencia de compañías, valores y seguros., 2017)

(Sánchez, 2012) nos aclara que “El salario emocional es un factor clave en la satisfacción del empleado, no podemos darnos el lujo de tener personas insatisfechas ya que esta insatisfacción incide en la productividad de la organización. Es importante que la empresa acepte su responsabilidad con el trabajador, en principio porque esto se verá reflejado en una empresa más productiva, con más calidad y un mejor ambiente laboral; una mejor organización”.

Del estudio realizado, un 33% (suma de 20% ligeramente conocido y 13% nada conocido) desconocen del tema Salario Emocional y por lo tanto no lo aplican, es importante tomar en consideración que, como se ha mencionado anteriormente, de no hacerlo existirán factores predisponentes para que los índices de rotación se incrementen y por consiguiente se podría incurrir en gastos económicos de los diferentes subsistemas como reclutamiento, selección, admisión, y capacitación, así como los costos por separación e indemnización de personal y en consecuencia se propenderá a una baja producción. Se sugiere realizar el estudio en la pequeña y mediana empresa.

4. TRABAJOS RELACIONADOS

Son varios los estudios en torno al Salario Emocional por sus múltiples beneficios, así lo

refiere (Sánchez, 2012) quien llega a la conclusión de que las organizaciones no pueden prescindir de su aplicación, sin embargo, en Quito su aplicación no está siendo llevada a cabo por la totalidad de organizaciones de la gran empresa, ya que según los datos de la investigación un 33% de las organizaciones no conoce del tema y por lo tanto no lo aplica. Se plantea la interrogante ¿qué pasa con la mediana y pequeña empresa.

5. CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO

El 33% de las organizaciones de la gran empresa que han sido investigadas no conocen acerca del Salario Emocional y por lo tanto no lo aplican lo que implica que pueden sufrir o sufren sus consecuencias negativas. El 67% de las organizaciones de la gran empresa que han sido investigadas conocen de la estrategia de Salario Emocional y la aplican. Las principales estrategias que utilizan las empresas que conocen del salario emocional son: ofrecer desarrollo profesional, brindar estabilidad laboral y ofertar trabajar en una empresa innovadora y con futuro. El estudio demuestra la prevalencia del género femenino en el área de Talento Humano en las organizaciones con 67%, el rango de edad preponderante es entre los 31 a 45 años con un 65%, destacándose así la presencia de jóvenes a cargo del área.

Se recomienda realizar el estudio en la pequeña y mediana empresa.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/ Organizacional un enfoque aplicado*. . México: Cengage Learning.
- Acosta, C. (2014). *¿Que es el salario emocional y porque es decisivo para la empresa?* Obtenido de <https://www.expoknews.com/que-es-el-salario-emocional-y-por-que-es-decisivo-para-la-empresa/>
- Asociación Española para la Calidad AEC. (2011). *Salario emocional*. Obtenido de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/salario-emocional>
- Carrión, J. (2010). *La importancia del salario emocional en la retención de talento*. Obtenido de <http://campusyempresa.com/2012/la-importancia-del-salario-emocional-en-la-retencion-de-talento/>
- Castillo, J. (2006). *Administración de personal un enfoque de calidad*. Bogotá: Ecoe.
- Chiaventato, I. (2008). *Gestión del Talento humano*. Obtenido de <http://pt.scribd.com/doc/93356071/1-Gestion-Del-Talento-Humano-CHIAVENATO>

- Corinna, A. (2014). *Los 5 elementos del salario emocional*. Expok. Mx. Obtenido de <https://www.expoknews.com/los-5-elementos-del-salario-emocional/>
- Correro, R. (2005). *La mejora económica abre paso al salario emocional en la empresa*. Obtenido de http://www.cincodias.com/articulo/Sentidos/mejora-economica-abre-paso-salario-emocioanl-empresa/20051019cdscdiest_1/cds5se
- Davis, & Newtron. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. . México: Mc Graw-Hill.
- Deloitte. (20 de Agosto de 2010). *La Motivación y el Salario Emocional*. Obtenido de http://www.deloitte.com/view/es_ar/ar/087a184cb278a210VgnVCM2000001b56f00aRCRD.htm
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua*. (2011). Lengua. Madrid: Espasa.
- El Informador (2010). Bumeran.com, buscador de empleo online. Obtenido de <http://www.informador.com.mx/tecnologia/2010/193027/6/bumerancom-buscador-de-empleo-online.htm>
- Fundación para la motivación de los recursos humanos. (2006). *El salario emocional*. Obtenido de https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8299/salari_emocional_cast.pdf
- Gómez, C. (2011). *El salario emocional*. Obtenido de <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/10726/248/6/BI47.pdf>
- González, A. (4 de Junio de 2010). *Tomar consciencia del salario emocional mejora la productividad de las organizaciones*. Obtenido de http://www.meta4.com.ar/press_and_events/pressroom/news/rhmagazine_04_06_2010.pdf
- González, F. (23 de Marzo de 2012). *En 2013 se disparará la tendencia del trabajo móvil*. Obtenido de <http://www.informationweek.com.mx/movilidad/en-2013-se-disparara-la-tendencia-del-trabajo-movil/>
- Hamel, G. (2000). *Liberando la revolución*. . Bogotá: Norma.
- Hernández, A. (2011). *Administración de personal*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/hedoer/rotacion-de-personal-10474263>
- Heróles, R. R. (2007). *La rotación del personal cuesta caro*. Expansión. Obtenido de http://expansion.mx/midineroy/2007/6/la-rotacion-de-personal-cuesta-caroy?internal_source=PLAYLIST
- Investigación Ekos Negocios. (2012). *Ambiente laboral 2011*. Quito: Ekos.

- Jeffrey, P. (1994). *Competitive Advantage Through people: unleashing the power of the work force*. Chicago: Harvard Business School.
- Jiménez, D. P. (2009). *La Retribución*. Madrid: Esic .
- Jiménez, G. (2011). *Rotación de personal*. Obtenido de <http://www.monografias.com>
- Manso Pinto, J. (2002). *El legado de Frederick Irving Herzberg* . Medellín: Norma.
- Manuel, J. (27 de Agosto de 2005). Microsoft: *un entorno de alta motivación*. Obtenido de http://www.wikilearning.com/articulo/microsoft_un_entorno_de_alta_motivacion-microsoft_un_entorno_de_alta_motivacion/3879-1
- Moreno, L. (2012). *El salario emocional*. Obtenido de <http://direccion-liderazgo.com/el-salario-emocional/>
- Muñoz, L. A. (2007). *Política retributiva flexible y modelo de retribución en la PYME*. Obtenido de <http://www.areas.com/empleo/politica-retributiva-flexible.html>
- Núñez Jover, J. (2015). *La ciencia y la tecnología como procesos sociales*. Lo que la educación científica no debería olvidar. Obtenido de <http://www.oei.es/historico/salactsi/nunez03.htm>
- Polo, J. M. (2005). *Retribución Emocional: Otras maneras de premiar la excelencia*. . Barcelona: Granica.
- Reyes, A. (1991). *Administración de personal relaciones humanas*. México: Limusa.
- Rodriguez, E. (4 de Abril de 2012). El Salario Emocional. Obtenido de <http://newjobsnewtimes.blogspot.com/2012/04/el-salario-emocional.html>
- Sánchez, L. (2012). *El salario emocional y su importancia*. Obtenido de <http://www.globalrecruiters.org/archivos/news/EL%20SALARIO%20EMOCIONAL%20Y%20SU%20IMPORTANCIA.pdf>
- Sandoval, N. (2011). *Causas que generan la rotación de personal en la Tienda OXXO Cruz Roja*. Quito: se.
- Suárez, M. (2013). *Cálculo del tamaño de la muestra*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos87/calculo-del-tamano-muestra/calculo-del-tamano-muestra.shtml>
- Superintendencia de compañías, valores y seguros*. (2017). PYMES. Obtenido de <http://www>.

supercias.gob.ec/portalscvv/

Superintendencia de compañías, valores y seguros. (2017). Ranking Empresarial. Obtenido de <http://appscvv.supercias.gob.ec/rankingCias/>

Ventura, V., & Delgado, S. (2012). *Recursos Humanos y responsabilidad social corporativa.* . Madrid: Paraninfo.

Zambrano Basurto, J. C. (2014). *Síndrome de Mallory Weiss y su relación con el comportamiento del sangrado digestivo alto en usuarios del subproceso.* Obtenido de <http://repositorio.utm.edu.ec/handle/123456789/394>