



**Universidad Autónoma de San Luis Potosí**  
**Facultad de Contaduría y Administración**  
**Centro de Investigación y Estudios de Posgrado**



Tesis

**El Salario Emocional y la Rotación de Personal en Áreas  
Administrativas: El Caso de una Empresa Transnacional del Sector de  
Servicios**

Que presenta

**Karla Elizabeth Cepeda Rivera**

Para obtener el grado de

**Maestra en Dirección Empresarial**

Directora de Tesis

**Dra. Guadalupe del Carmen Briano Turrent**

**San Luis Potosí, S.L.P.**

**Julio de 2020**



El Salario Emocional y la Rotación de Personal en Áreas Administrativas: El Caso de una Empresa Transnacional del Sector de Servicios by Karla Elizabeth Cepeda Rivera is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).



**Universidad Autónoma de San Luis Potosí**  
**Facultad de Contaduría y Administración**  
**Centro de Investigación y Estudios de Posgrado**



## **Tesis**

### **El Salario Emocional y la Rotación de Personal en Áreas Administrativas: El Caso de una Empresa Transnacional del Sector de Servicios**

Que presenta

**Karla Elizabeth Cepeda Rivera**

Para obtener el grado de

**Maestra en Dirección Empresarial**

**Jurado que aprobó el trabajo escrito de tesis para su defensa oral:**

**Dra. Guadalupe del Carmen Briano Turrent** \_\_\_\_\_

**Dr. Miguel Ángel Vega Campos** \_\_\_\_\_

**Dra. María del Consuelo Ávila Ortega** \_\_\_\_\_

**San Luis Potosí, S. L. P. Julio 2020**



**Universidad Autónoma de San Luis Potosí**

**Sistema de Bibliotecas**

**Dirección de Biblioteca Virtual**

Zona Universitaria C.P. 78290 Tel. 8262306,

San Luis Potosí, S.L.P. México



La que suscribe Karla Elizabeth Cepeda Rivera en mi carácter de autor y titular de la tesis que lleva por nombre: “El Salario Emocional y la Rotación de Personal en Áreas Administrativas: El Caso de una Empresa Transnacional del Sector de Servicios” en lo sucesivo “La Obra”, autorizo a la Universidad Autónoma de San Luis Potosí para que lleve a cabo la divulgación de la obra en formato físico y electrónico, y sin fines de lucro.

La Universidad Autónoma de San Luis Potosí, se compromete a respetar en todo momento mi autoría y a otorgarme el crédito correspondiente.

San Luis Potosí, S. L. P. a 13 de julio de 2020.

Atentamente

---

Karla Elizabeth Cepeda Rivera



**Universidad Autónoma de San Luis Potosí**  
**Facultad de Contaduría y Administración**  
**Centro de Investigación y de Estudios de Posgrado**



**Aclaración**

El presente trabajo que lleva por título “El Salario Emocional y la Rotación de Personal en Áreas Administrativas: El Caso de una Empresa Transnacional del Sector de Servicios” se realizó entre enero 2020 y junio de 2020, bajo la dirección de la Dra. Guadalupe del Carmen Briano Turrent.

**Originalidad**

Por este medio aseguro que he realizado este documento de tesis para fines académicos sin utilizar otros medios más que los indicados y sujetándome a la normativa de la institución.

Las referencias e información tomadas directa o indirectamente de otras fuentes se han definido en el texto como tales y se ha dado el debido crédito a las mismas.

El autor exime a la UASLP de las opiniones vertidas en este documento y asume la responsabilidad total del mismo.

Este documento no ha sido sometido como tesis a ninguna otra institución nacional o internacional en forma parcial o total.

Sí se autoriza a la UASLP para que divulgue este documento de tesis para fines académicos.

**Atentamente**

---

Karla Elizabeth Cepeda Rivera

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer con gran cariño a mis padres; quienes con su entera confianza y amor me animaron a seguir con los estudios de maestría, por su entrega infinita en esta tesis. Por las noches de desvelos y cenas tardías, por su constante preocupación por mi seguridad y palabras de aliento cuando quería desistir, por ser ese instrumento clave para que este trabajo llegase a buen término.

A mis hermanos, por sus preguntas frecuentes sobre las clases, por la inquebrantable fe que pusieron en mí para realizar estos estudios y ese apoyo incondicional que a pesar de estar a más de casi dos mil kilómetros de distancia supieron brindar de forma impecable.

A mi hermana Diana por sus correcciones, análisis y preocupación constante para esta tesis, por su guía y cariño sin precedentes que día con día me renovaron. No me alcanzan las palabras para expresarte lo agradecida que estoy con el universo por haberte puesto en mi camino.

Gracias infinitas a Eduardo, mi alma gemela; quien con sumo cuidado y atenta mirada supo caminar a mi lado en este trayecto tan importante de mi educación. Por ese amor tan puro y profundo; por todos los momentos de apoyo y constante empatía. Por las sonrisas, los abrazos abiertos y plena confianza hasta el fin. Te amo.

A mis compañeros de clase por hacer tan amenas las sesiones, por las risas, las ocurrencias, los gestos de buena voluntad, las explicaciones, los chismes, los trabajos en equipo y los quebraderos de cabeza.

Gracias a los maestros por compartir su conocimiento, por la paciencia, los proyectos y ese entusiasmo por la educación, a la Dra. Briano por sus comentarios al documento; así mismo al Dr. Miguel Vega que pacientemente fue guiando con sus opiniones tan acertadas, por las correcciones, avances, paciencia y gran conocimiento en los temas de investigación que fueron un pilar fundamental para esta entrega. Y finalmente y no menos importante, agradezco infinitamente a Dios, por darme la oportunidad de estar aquí y ahora, por los momentos, la familia, el amor, la amistad; por darme la confianza de creer que todo es posible con un poco de constancia y dedicación. Por ser esa fuerza motivadora que me impulsa, por su compañía en los espacios de soledad, por ayudarme a encontrarme a mí y el camino nuevamente y por las grandes bendiciones y obstáculos que me ha dado a lo largo de la vida.

¡Gracias!

## **Resumen**

A continuación, se describe brevemente el contenido de esta tesis bajo la modalidad de propuesta de mejora, que básicamente se enfoca en el principio fundamental de lo que es el salario emocional como estrategia para reducir la rotación de personal en una empresa del sector manufacturero en San Luis Potosí, Capital. Dicho enfoque está centrado en dos vertientes, una de ellas es el empleado y sus beneficios; así como su comodidad dentro del trabajo. Y la segunda es hacia los empleadores, quienes conocerán para promover la retención de sus colaboradores, así como el convertir a sus negocios en un lugar feliz y de alta demanda laboral.

El salario emocional, como se verá en las siguientes páginas; es toda aquella retribución no monetaria que recibe el empleado por parte de su empleador, como, por ejemplo: permisos con goce de sueldo, jornadas laborales reducidas, flexibilidad de horario, días flotantes de trabajo, entre otros; los cuales generan un beneficio no tangible para los empleados originando así un excelente lugar de trabajo. Al mismo tiempo, esto beneficia a las grandes organizaciones en crear un ambiente laboral estable satisfaciendo las necesidades de su población más allá de un salario fijo; ya que se crea esa identificación y compromiso con la marca empleadora. Para desencadenar una estabilidad y/o reducción en la rotación de personal, evitando así invertir tiempo en capacitaciones innecesarias; si no que esa persona sea un especialista en sus funciones.

### Objetivo:

Todo lo anterior, unido y enfocado hacia un objetivo en común, ayuda a estabilizar los procesos empresariales, originando ese sentido de respaldo y pertenencia en una sociedad.

Los principios del salario emocional están basados en teorías de la motivación expuestas por grandes figuras como Abraham Maslow (teorías de la motivación) o Herzberg (pirámide de las necesidades humanas), que son una de las investigaciones base para llegar a lo que hoy día conocemos como salario emocional, todas ellas se explicaran más adelante.

### Método:

La técnica de investigación fue cualitativa, la cual poseen ciertas peculiaridades; así como menciona Pérez Serrano (2007); las características del estudio de caso deben ser particulares, descriptivas, heurísticas e inductivas.

El objeto de estudio para esta entidad en específico está enfocado al salario emocional dentro de la organización a fin de reducir la su rotación de personal. Se aplicó un instrumento de investigación consistente en una encuesta dirigida a los colaboradores administrativos de las divisiones de finanzas, compras, sistemas de información y recursos humanos.

### Resultados:

Con base en los resultados de las encuestas aplicadas al personal de la empresa, se identificó que un 89% de los encuestados están satisfechos con la forma en cómo son tratados en sus lugares de trabajo, y con los beneficios y prestaciones que perciben. De manera general, las edades van de los 20-30 años. Un gráfico que se podrá revisar

más adelante se refiere a un aspecto muy importante dentro del salario emocional el cual es el “tiempo”. La mayoría de las personas encuestadas (51.7%) consideran que su trabajo no es muy demandante, por lo que les queda tiempo para hacer otras cosas, esto les ayuda a tener un equilibrio entre su trabajo y su vida personal, como el dedicarle tiempo a su familia o a sus pasatiempos, esto hace que se sientan a gusto emocionalmente y bien motivados.

### Conclusiones

El mejor lugar de trabajo engloba no solo la parte remunerada económicamente; si no que además abarca aspectos de tipo psicológico y social que te hacen sentir parte de un ente; donde también se busca mejorar la calidad de vida. Por lo tanto; el salario emocional busca primordialmente como principio básico, que el trabajador se desarrolle con eficacia y eficiencia; desarrollando esos hilos de confianza en sí mismos, con sus superiores y compañeros, compromiso con el trabajo y seguridad o respaldo. Y se concluye satisfactoriamente que el salario emocional es una pieza clave y fundamental para la retención de personal y que su estadía dentro de la empresa sea beneficioso para todas las partes involucradas de manera directa e indirecta.

**Palabras clave:** Salario Emocional, Salud Mental, Great Place to Work, Burnout.

## Contenido

	<b>Página</b>
Capítulo 1. Introducción .....	1
1.1 Antecedentes .....	1
1.2. Problema de Investigación .....	3
1.3. Preguntas de Investigación .....	4
1.4 Objetivos de la Investigación.....	5
1.4.1 Objetivo general. ....	5
1.4.2. Objetivos específicos. ....	5
1.5 Justificación .....	6
1.6 Delimitación del Objeto de Estudio .....	6
1.7 Supuestos de Estudio.....	7
Capítulo 2. Marco Teórico.....	8
2.1. Generalidades y Elementos del Salario Emocional .....	8
2.2. Teorías que Soportan el Concepto de Salario Emocional .....	9
2.3. Satisfacción Laboral.....	17
2.4. La Generación de los <i>Millenials</i> .....	22
2.4. Motivación e Innovación.....	25
2.5. Inteligencia Emocional.....	30
2.6. <i>Burnout</i> .....	32
2.7 Normativas para el Salario Emocional en México .....	33
Capítulo 3. Metodología de la Investigación .....	36
3.1. Enfoque Metodológico.....	36
3.2. Estudio de Caso.....	37
3.3. Muestra de Estudio.....	38
3.4. Instrumento de Investigación.....	39
Capítulo 4. Revisión y Análisis de Resultados .....	42
4.1. Antecedentes y Diagnóstico de la Empresa.....	42
4.2. Análisis Descriptivo .....	45
4.2.1 Información general.....	45
4.2.2 Percepción general.....	47
4.2.3. Motivación.....	48
4.2.4 Ambiente laboral. ....	54

4.2.5 Beneficios.....	59
4.2.6 Formación.....	62
4.2. Recomendaciones y Estrategias para Promover el Salario Emocional.....	66
Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones .....	68
Referencias.....	73

## **Listado de Tablas**

	<b>Página</b>
Tabla 1 Encuesta aplicada al personal de la empresa de estudio. ....	39
Tabla 2 Análisis FODA de la empresa. ....	43

## Listado de Gráficas

	<b>Página</b>
Figura 1 Principales motivos de la permanencia del talento. ....	28
Figura 2 Variables de la teoría de las 4’C.....	32
Figura 3 Género de los encuestados. ....	46
Figura 4 Rango de edad de las personas encuestadas.....	46
Figura 5 Grados de estudios de las personas que participaron en el estudio. ....	47
Figura 6 Me siento a gusto y estoy orgulloso(a) de ser parte de esta empresa.....	48
Figura 7 Las funciones en mi puesto de trabajo están bien definidas. ....	49
Figura 8 Mis responsabilidades en mi puesto de trabajo están bien definidas. ....	50
Figura 9 Considero personalmente que la empresa o tiene planes concretos. ....	50
Figura 10 Recibo retroalimentación sobre el desempeño de mi trabajo.....	51
Figura 11 Me siento motivado(a) con el dentro de mi puesto actual.....	53
Figura 12 Condiciones salariales de las personas estudiadas. ....	52
Figura 13 Rango Salarial de las personas encuestadas.....	53
Figura 14 Equilibrio entre el tiempo de trabajo y la vida personal. ....	54
Figura 15 Relación con los compañeros de trabajo.....	55
Figura 16 Relación con su superior.....	55
Figura 18 Sentido de pertenencia. ....	57
Figura 19 Comunicación interna en un grupo de trabajo. ....	57
Figura 20 Participación en lo que sucede en el grupo de trabajo.....	58
Figura 21 Flexibilidad con los horarios de trabajo.....	59

Figura 22 Beneficios adicionales que percibe el empleado.....	60
Figura 23 Beneficios un diferenciador. ....	61
Figura 24 Otros beneficios.....	62
Figura 25 Formación y Capacitación. ....	63
Figura 26 Plan de carrera.....	64
Figura 27 Oportunidades de desarrollo profesional. ....	64
Figura 28 Calidad de vida.....	65

## Capítulo 1. Introducción

### 1.1 Antecedentes

A lo largo de la última década, los cambios tecnológicos, culturales, sociales, políticos y socioeconómicos a nivel global, han obligado a las empresas a mantenerse en un constante cambio y evolución, a fin de consolidarse como líderes del giro que representan, ofreciendo a sus clientes y empleados la mejor versión de sí mismas en cuanto a servicios, productos, atención al cliente y el famoso término “*Great place to work*” o el “Mejor lugar para trabajar” en español; el cual sostiene que a través de una relación sana, basada en la confianza entre los subordinados y el líder directo, se crea ese entorno idóneo para solidificar el eje central de los ambientes de trabajo de excelencia. Para los empleados, el “Mejor lugar para trabajar” tendría que cumplir con las siguientes características: confiar en las personas para las que trabajan, sentir orgullo por el trabajo o rol que desempeñan y finalmente, disfrutar de la compañía de las personas con las que trabajan. Por su parte, para un líder, la visión del “Mejor lugar para trabajar” se enfoca en: lograr los objetivos de la organización, el espacio en donde las personas dan lo mejor de sí mismas y el trabajo en y como equipo / familia todo en un ambiente de confianza (Great Place to Work® México 2018).

Tomando como base esta nueva corriente ideológica de las empresas, nos adentramos a un término conocido como “salario emocional”, el cual va íntimamente ligado a la confianza que se pretende generar entre la organización, los líderes y el empleado; a fin de convertir a la entidad en un sitio de vanguardia y prosperidad para la sociedad. En el mundo anglosajón, ha surgido la idea de que no solo el “salario pecuniario”, del latín “*pecuniarius*”; el cual hace referencia a todo lo relacionado con el dinero en efectivo; debe ser la única forma de retribuir al trabajador, sino que existe otro tipo de salario, “el salario emocional”, cuyo

objetivo es motivar al trabajador para que éste desarrolle su talento, eficacia y eficiencia en su vida laboral. Fue Robert Owen quien, ya en 1810, explicaba que la calidad del trabajo de un obrero está directamente relacionada con la calidad de vida de éste y que dicha calidad de vida se fundamentaba en una jornada laboral, condiciones y salarios adecuados. Owen propuso su lema de los “tres ochos”, que significa: “ocho horas de trabajo, ocho horas de entretenimiento y ocho horas de sueño”. Uruguay fue el primer país de América Latina en establecer la jornada laboral de 8 horas en 1915, seguido por Ecuador en 1916 y por México que la incluyó en el artículo 123 de su Constitución Política (Llano Restrepo 2014).

El salario emocional se refiere a aquella retribución no pecuniaria o económica que no solamente favorece la eficiencia en el trabajo por parte del trabajador, sino que beneficia a las empresas, creando un mejor clima laboral, favoreciendo la conciliación de la vida familiar y laboral. Por su parte González (2017), define el salario emocional como todas aquellas retribuciones no económicas que un trabajador percibe con el fin de contribuir a que pueda satisfacer sus necesidades personales y familiares. Con ello, podemos definir que el salario emocional es esa fuente de remuneración psicológica que la organización ofrece a los trabajadores, a fin de crear un ambiente de trabajo saludable a través de la generación de confianza, compromiso, seguridad y adaptabilidad a las necesidades que cada individuo posee, con el objetivo de lograr un avance entre la vida laboral y personal.

El salario emocional está favorablemente relacionado a la rotación de personal. El departamento de recursos humanos conoce que, entre liquidación, gastos de reclutamiento, entrenamiento y adaptación, los costos tienden a elevarse. El proceso de sustitución de un empleado puede llegar a costarle a la organización el 150% del salario anual que la persona percibía. El estímulo de la fidelidad laboral es un factor importante para la productividad de

la empresa, ya que tiene que ver con el ahorro de tiempo y recursos (Blackhawk Network 2019).

Dentro de la compañía objeto de estudio se empezó a indagar sobre el salario emocional y de cómo la empresa lo percibe; así como su aplicación, una prueba de ello, es que a finales de 2018, se creó el departamento de atracción y retención de talento, el cual desarrolla e investiga las necesidades de los empleados, con el fin de adaptar el modelo de trabajo a las nuevas tendencias y generar la satisfacción del personal usando diversas estrategias que más adelante se presentan, con el propósito de retener a la población y aumentar su estadía dentro de la empresa. Unido a ello, se continúa impulsando el Modelo Evaluación de Desempeño (PDA) que consiste en determinar objetivos específicos y lineamientos acorde al trabajo desempeñado por cada colaborador y ligado a los cinco pares de valores que fomenta la compañía.

## **1.2. Problema de Investigación**

Durante la estancia en la empresa, se ha observado que la rotación de personal dentro de las áreas operativo- administrativas es frecuente, alcanzando niveles de un 17%, a pesar de los beneficios que la empresa ofrece; que van desde el doble de vacaciones por ley a partir del primer año, la posibilidad de realizar dos sesiones de *home office* mensuales, permisos con goce de sueldo, área de gimnasio dentro de la planta; entre otros.

La alta rotación en la empresa genera una problemática que afecta de manera directa la operación y ejecución de los servicios administrativos, que van desde el tiempo de respuesta para una solicitud por parte de los usuarios, errores en los procesos de las diferentes áreas, retrabajo, lo que incide directamente en capacitaciones, costos de contratación, equipos

de cómputo, acceso a plataformas, altas y bajas del seguro social que se han visto reportadas o reflejadas en la reducción de la atracción y retención de talento, cerrando en diciembre de 2017 con un 14.9%, en Diciembre 2018 con un 17.3% y en Diciembre de 2019, en un 11%. El porcentaje de rotación por áreas registra los siguientes datos: Compras con 16.9%, Recursos Humanos 16%, *Common Services* con 11.2%, Finanzas con 10.6% y el área de Tecnologías de la Información con un 10%.

Los costos del último año reportado fueron de un 85% sobre el 100% del presupuesto para el 2019, el cual considera todas las áreas de la compañía; incluyendo la parte de atracción y retención de talento (rotación) siendo el área de finanzas el más elevado con un porcentaje del 90.6%, mientras que el área de Tecnologías de la Información con un 80.7%. Las principales causas de esta rotación se enumeran a continuación.

- Mejor oferta laboral..... 42%
- Baja productividad/Mala Actitud..... 24%
- Razones personales..... 22%
- Trayectoria profesional..... 4%
- Mala integración (Compañía & Equipo de trabajo) ..... 2%

Dado los datos anteriores, nos preguntamos ¿Es el salario emocional la estrategia para incrementar la retención de personal?

### **1.3. Preguntas de Investigación**

1. ¿Cómo impacta el salario emocional a la retención de personal de apoyo en áreas administrativas en una empresa de servicios centralizados?

2. ¿Es posible reducir el índice de rotación de personal con la aplicación de la estrategia del salario emocional en la empresa bajo estudio?
3. ¿Cuáles han sido los resultados y recomendaciones obtenidos a partir de la aplicación de la estrategia de salario emocional en la compañía?

## **1.4 Objetivos de la Investigación**

### **1.4.1 Objetivo general.**

Analizar cuál ha sido la influencia del establecimiento del salario emocional como estrategia para reducir la rotación del personal en áreas administrativas en una empresa privada del sector servicios, ubicada en la ciudad de San Luis Potosí.

### **1.4.2. Objetivos específicos.**

1. Generar un diagnóstico sobre la percepción que tiene del salario emocional en áreas administrativas de la empresa como son: recursos humanos, tecnologías de información, compras y finanzas.
2. Investigar el índice de rotación del último cuatrimestre de 2019 (septiembre a diciembre), para medir su impacto y generar estrategias de mejora/oportunidad basadas en el salario emocional.
3. Analizar las acciones ligadas a salario emocional que la empresa lleva a cabo para identificar si éstas reducen la rotación de personal.
4. Recomendar a la empresa la conveniencia o no establecimiento de las estrategias de salario emocional.

## **1.5 Justificación**

En la actualidad, es necesario que la relación entre el colaborador y la empresa sea productiva, así como constructiva para la vida cotidiana de sus empleados y futuro de las empresas. La tecnología y avances actuales han impulsado el salario emocional; el cual ha abierto una nueva etapa en los procesos que antes se creían sólidos, restrictivos e inamovibles. Gracias a estos progresos, las personas pueden volverse productivas desde cualquier lugar en que se encuentren; rindiendo de una manera eficiente dentro de la organización; así como generando una cultura de bienestar para todos. Además, los cambios psicológicos, así como los estudios realizados sobre el comportamiento de los trabajadores y sus necesidades realizados a través de los años, han solidificado este concepto. El siguiente estudio de caso es novedoso; ya que presenta un esquema de trabajo flexible, además de enriquecedor para ambas partes, dando a conocer cómo llevar una relación laboral flexible y sana entre todos los entes que conforman la empresa. Con dicho estudio se abre un camino para conocer el impacto de acciones favorables a la organización y sus empleados, de manera que la compañía sea más competitiva y sus empleados permanezcan a través de los años, generando experiencias y mejores formas de trabajo, así como relaciones interpersonales sólidas.

## **1.6 Delimitación del Objeto de Estudio**

Dentro de la empresa objeto de estudio, se analizaron los siguientes departamentos: Recursos humanos, tecnologías de información, compras y finanzas; cuya población se encuentra de la siguiente manera:

El área de recursos humanos está conformada por 28 personas que se encuentran dispersos en las subdivisiones de: atracción y retención de talento; ciclo de vida del empleado y finalmente compensaciones y beneficios. Por otro lado, el departamento de tecnologías de información cuenta con 57 empleados, divididos en siete torres diferentes, compras 30 colaboradores, fraccionados en directos e indirectos, y finalmente el departamento más grande del área está conformado por el área de finanzas con 204 empleados, el cual a su vez se divide en tres secciones: Contabilidad general, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Toda la plantilla de personal corresponde al cierre de 2019.

### **1.7 Supuestos de Estudio**

Se establece como supuesto principal que, a mayor salario emocional, menor rotación en áreas administrativas de la empresa bajo estudio.

## Capítulo 2. Marco Teórico

### 2.1. Generalidades y Elementos del Salario Emocional

El salario emocional es toda aquella retribución no monetaria que recibe el empleado dentro de la compañía, de manera que se genere un balance entre la vida profesional y la vida laboral, lo cual fortalece su rendimiento y estadía en la compañía y propicia un ambiente de confianza e integración con sus compañeros para a fin de convertir a la compañía en el *Best Place to Work* (Nicolas 2011).

Podemos dividir el salario emocional en elementos intrínsecos, los cuales se refieren a todos los elementos que son percibidos de manera subjetiva por el trabajador como una recompensa. Por ejemplo, la satisfacción en el trabajo, la delegación de responsabilidad, el reconocimiento de su jefe y compañeros. Los elementos extrínsecos, son aquellos elementos con un costo cuantificable para la organización que el trabajador percibe como un beneficio objetivo. En esta categoría se concentran las nuevas fórmulas de retribución flexible o a la carta, las medidas de conciliación vida personal/laboral, los servicios complementarios (Fundació Factor humà 2006). Es decir, el salario emocional ayuda en diferentes aspectos como son, la revalorización del ocio, la resistencia ante los sistemas rígidos de organización, la creciente necesidad de conciliación de la vida personal y laboral, la puesta en valor de elementos intangibles en la valoración de las organizaciones y su relación con los trabajadores, las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la información. Los beneficios que las empresas obtienen al incluir el salario emocional dentro de sus políticas pueden ser beneficios intangibles; como por ejemplo, la fidelización del talento, el cual suele residir en personas que, por motivos generacionales o de formación, valoran los beneficios intangibles, refuerza la implicación en los objetivos de la organización, aumenta el

compromiso de los trabajadores, impacta positivamente en el orgullo de pertenencia, flexibiliza la organización haciéndola más competitiva y más orientada a objetivos (Hernández y Osorio, 2016).

Dentro de toda organización, las personas juegan roles diversos, conviviendo y desarrollándose con su trabajo y su entorno a tres niveles diferentes como son el físico, el cognitivo y el emocional (Kahan 2017). Para conocer más sobre este entorno y la relación que tiene el empleado con su trabajo y el medio laboral que lo rodea diariamente, nos adentramos a una de las teorías más conocidas de la administración desarrolladas por el padre de esta carrera, Frederick Taylor, padre de la Administración Científica, quien en 1878, mediante estudios analíticos y observaciones sobre tiempos de ejecución de las tareas y la remuneración en el trabajo, sostuvo que los trabajadores son peones movidos por el dinero para cubrir sus necesidades más básicas. Gracias a diversos estudios posteriores, las organizaciones han observado que al trabajador no solamente lo mueve la remuneración económica; sino que busca más allá, tiene intereses diversos y de satisfacción personal, como son el descanso, jornadas laborales flexibles y productivas, vacaciones; entre otras (González 2017).

## **2.2. Teorías que Soportan el Concepto de Salario Emocional**

Siguiendo la línea de autores dedicados al estudio del trabajador y las necesidades que generan en sus labores diarias, nos encontramos con el psicólogo estadounidense Abraham Maslow, quien mediante su famosa “Pirámide de Maslow” o “Jerarquía de las Necesidades Humanas” se vuelve uno de los principales exponentes de la psicología humanista, la cual postula una tendencia guiada hacia la “Salud Mental”. Maslow hace

referencia a cinco niveles de necesidades que deben ser satisfechas una antes de la otra, por ello, establece una línea ascendente que establece que, cubiertas las necesidades básicas, el trabajador, necesita ir subiendo por la pirámide resolviendo el resto de las necesidades. Se puede argumentar que el dinero “no lo es todo” para el trabajador (Llano Restrepo 2014).

Según la pirámide de Maslow, existen cinco niveles de satisfacción ascendentes: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y de auto realización que sería la más elevada. Las necesidades fisiológicas incluyen las necesidades vitales para la supervivencia y son de orden biológico. Dentro de este grupo, encontramos necesidades como necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio; al satisfacer estas necesidades se asegura que la existencia del cuerpo sea viable (Seelbach González 2013).

Por su parte, en las necesidades secundarias, se incluyen las necesidades de seguridad que son necesarias para vivir, pero están a un nivel diferente que las necesidades fisiológicas. Es decir, hasta que las primeras no se satisfacen, no surge un segundo eslabón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Estas necesidades van relacionadas al estilo de vida o las expectativas que se desean alcanzar; como desarrollo de proyectos a mediano o largo plazos. Algunas de éstas se refieren a la seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud, entre otros (Cloningher C. 2002).

Otro grupo de necesidades se refieren a la necesidad de afiliación. Esta necesidad se origina en la premisa que establece que el ser humano es un ser por naturaleza social y de ahí su necesidad de unirse y estar cercano a otros. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social. La

pertenencia a un colectivo ya sea más o menos pequeño, ayuda a aportar sentido a lo que se hace en el día a día, y además el contacto personal y las relaciones sociales que favorecen estos lazos nos estimulan de un modo que, para Maslow, la experiencia resultante puede ser calificada de necesidad (Cloninger C. 2002)

La necesidad de reconocimiento, son todas aquellas situaciones que alimentan la autoestima del individuo, los logros obtenidos; la seguridad en uno mismo, el reconocimiento de su valía dentro de la sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor. Se entiende mejor como una manera de sentirse bien con el propio auto concepto a través de esas cosas de nosotros mismos que vemos reflejadas en el modo en el que los demás nos tratan (Nicolas 2011).

De acuerdo con Maslow (1943) existen dos necesidades de reconocimiento: una inferior, que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como autoconfianza, competencia, logro, independencia y libertad. Y finalmente está el último escalón de la pirámide que se refiere a las necesidades de autorrealización, que se centra en aquel sentimiento de elevación y reconocimiento por la sociedad, cuando se alcanzan logros y éstos son admirados por la sociedad (Nicolas 2011).

Maslow (1943) argumenta que para pasar de un nivel a otro, es necesario tener cubierto el 100% el escalón previo; sin embargo, en un estudio realizado en 2011 por el “doctor felicidad” Edward Diener en la Universidad de Illinois, Estados Unidos; pusieron a prueba esta pirámide y descubrieron que la satisfacción de las necesidades de la pirámide correlacionada con la felicidad de la persona concluyó que las necesidades de reconocimiento

y autorrealización también eran importantes, pese a que no estuvieran cubiertas las necesidades más básicas. Por lo que podemos decir, que la pirámide de Maslow es una de las bases que ha permitido a la sociedad actual, entender de una manera más amplia el modo de comportarse de las personas, remarcando que son seres pensantes y activos que generan valor para ellos mismos y para la sociedad (Lawrence Harriman 1970).

Los hallazgos encontrados por Diener y Tay (2011) manifiestan que la teoría de Maslow es en gran medida correcta. En las culturas de todo el mundo el cumplimiento de las necesidades propuestas se correlaciona con el nivel de felicidad; sin embargo, una desviación importante que se encontró es que una persona puede reportar buenas relaciones sociales y auto realización, incluso si sus necesidades básicas y de seguridad no se cumplen por completo.

Tomando como base esta teoría se da pie a que el salario económico remunerado permite alcanzar los niveles fisiológicos y de afiliación, lo que da como resultado que cuando una persona recién iniciada en el mundo laboral da tanto peso al sueldo percibido; ya que tiene que cubrir sus necesidades corporales, así como el tener una casa, alimento, independencia económica, viajes, fiestas, automóvil, gimnasio y todo aquello materialmente alcanzable mediante el dinero. Una vez cubierta esta área entra en el juego lo que es el Salario Emocional, y es en donde el individuo decide comprometerse e implicarse más hacia los esfuerzos y metas de la organización, generando ese sentido de pertenencia para con ellos (Nicolas 2011).

El salario o retribución emocional se centra en tener todos aquellos beneficios o prestaciones que van más allá de un sueldo económico. Los programas de remuneración a los empleados de manera general deben estar alineados a la función, misión, visión y alcance

económico de la empresa; así como a la cultura de trabajo que se tiene y al entorno social que rodea al individuo. Actualmente, el trabajador genera variaciones en sus hábitos de alimentación, transporte, sueño, entre otros, para lograr lo que se llama “éxito laboral” lo que afecta la calidad de vida, y el tiempo que se dedica a propósitos personales, como el escribir un libro, componer canciones, viajar, entre otros. Por ello, una planeación del equilibrio de la vida y el trabajo ayuda a los empleados a manejar sus responsabilidades laborales y obligaciones de la vida laboral con el fin de que no entre en crisis el estado de bienestar del individuo (Castaño, Montoya y Restrepo De Ocampo, 2009).

El hombre materializado busca una conducta ejemplar basada en principios y valores; por su parte, el empleador a su vez debe implementar todo tipo de acciones que conduzcan a favorecer los intereses del empleado, a fin de que éste sea más fructífero y eficiente en cada unidad productiva a la que esté dedicado.

Cabe subrayar que las empresas destinan de su presupuesto poco recurso para atender los requerimientos de sus empleados; el invertir en éstos no lo avizoran como una oportunidad de ser más productivos (Rubio Rodríguez y Varón Romero, 2018).

Otra de las teorías en la que se basa esta propuesta para comprender de mejor manera el término de salario emocional, es en la del psicólogo americano Frederick Irving Herzberg (1923-2000), quien a lo largo de su trayectoria profesional realizó diversas investigaciones en el ámbito laboral, mediante encuestas a los trabajadores; obteniendo como resultados que cuando una persona se siente feliz y satisfecha en su trabajo o en las actividades que realiza, tiende a expandirse de manera positiva desde la parte individual hacia los demás; esto se refleja en los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, entre otros. Por otro lado, cuando el individuo se muestra insatisfecho en su trabajo tiende a

mostrar una actitud negativa citando factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, entre otros. De dichas indagatorias comprueba que existen dos tipos de factores, los cuales los divide en: Factores higiénicos y motivadores (Davis 2003).

Los factores higiénicos coinciden con las necesidades básicas de la pirámide de Maslow, y como su nombre lo indica, son factores externos que afectan a la tarea desempeñada; sin embargo, estos no garantizan la motivación del trabajador, que se traduciría en productividad orientada a resultados. Si estas necesidades o factores no se encuentran satisfechos, lo que generan es insatisfacción; la cual se puede manifestar de diferentes maneras. Asimismo, se encuentran estrechamente relacionados con el medio ambiente o lugar de trabajo.

El segundo factor propuesto por Herzberg son los llamados motivadores, los cuales afectan al trabajo en sí; su presencia o ausencia determina que los individuos se sientan o no motivados. Dichos factores coinciden con los niveles más altos de la pirámide de Maslow, que son auto realización y reconocimiento (Cobo, 2003). A continuación, se mencionan algunos ejemplos de los factores motivacionales propuestos por Herzberg en 1959. Para los factores higiénicos tenemos los sueldos, salarios, prestaciones, las condiciones físicas del área, antigüedad, procedimientos y políticas internas, relación con los compañeros de trabajo, títulos, etcétera.

Los factores motivacionales se basan en el desarrollo del individuo tales como la personalidad sin sufrir rechazo y desarrollarse de manera plena, reconocimiento al realizar un trabajo de valor y calidad, la oportunidad de realizar proyectos o tareas importantes, desarrollar nuevas tareas y labores que amplíen el puesto, brindando un mayor control sobre

el mismo. De la teoría de Herzberg se desprende lo que es el término “*Job Enrichment*” (Enriquecimiento del trabajo), el cual propone diseñar un estilo de trabajo más ambicioso de manera que permita satisfacer motivos de mayor valor, el cual se sustenta en los siguientes principios: suprimir controles, aumentar la responsabilidad sobre las tareas a desarrollar, delegación de áreas de trabajo, conceder mayor autoridad y autonomía, informar sobre avances y retrocesos, asignar nuevas tareas y con mayor grado de complejidad, mejora continua (Gutiérrez, 2016).

Otra de las teorías que explican la motivación de los empleados es la teoría de motivación de McClelland, la cual se postuló en 1989, y se basa en tres tipos de motivación que son: Logro, poder y afiliación. En la primera motivación que es el logro, hace referencia a que las personas más motivadas poseen ese deseo de realizar las cosas, buscando situaciones que las lleven a obtener una rápida retroalimentación acerca del desempeño que tuvieron a fin de conocer si están mejorando, siempre buscan metas u objetivos desafiantes que no sean muy fáciles, pero a la vez que el grado de dificultad no sobrepase sus límites, se desempeñan de mejor manera cuando saben que hay un equilibrio en la balanza; es decir, que tienen una oportunidad de éxito del 50% y una de fracaso de 50%, pues así poseen una buena posibilidad de experimentar sentimientos de logro y satisfacción de sus esfuerzos (McClelland, 1989).

Pasando a la segunda necesidad, que es el poder; se considera que los individuos disfrutan de tener gente a su cargo; se esfuerzan por crear buenas relaciones con sus subordinados a fin de influenciarlos de manera positiva a realizar las actividades; les agrada ser colocados en situaciones que sean competitivas y que les aporten mayor estatus, estas

personas normalmente se enfocan en por el prestigio y la consecución de influencia sobre los demás, que en el desempeño eficaz (McClelland, 1989).

Y finalmente pasamos a la tercera y última motivación propuesta, la afiliación, la cual hace referencia a la creación de un ambiente de trabajo saludable y competitivo, que se relaciona con las otras dos necesidades, en tener una próspera relación con los demás miembros de la organización, lo que produce que un gerente posea más que poder coercitivo sobre sus subordinados, que le ayudará a conseguir eficientemente las metas trazadas por la organización y en consecuencia las personales (McClelland, 1989).

Otra de las teorías en las que esta investigación está basada es en el prestigioso maestro de la psicología positiva y creador del concepto “Flow” (Flujo) de Csikszentmihalyi (1997).

Este autor afirma que las personas creativas difieren de las personas no creativas en muchos aspectos, pero en uno son unánimes: todas aman lo que hacen. Csikszentmihalyi (1997) nos ayuda a entender que para este modelo se proponen dos grandes razones para estudiar la creatividad. Una de ellas es que la creatividad enriquece la cultura mejorando de manera indirecta la calidad de nuestras vidas, la segunda es que, a partir de este conocimiento se aprende a hacer más interesantes y productivas las vidas de los individuos. El modelo trata de explicar porque los trabajadores se sienten desmotivados a pesar de los puestos importantes de trabajo que poseen o porque después de cierto periodo de tiempo en un puesto, el individuo se aburre y las actividades se vuelven monótonas; en el mismo explica cómo se puede automotivar y motivar dentro del entorno que lo rodea (Csikszentmihalyi, 2010).

La creatividad está compuesta por tres elementos; una cultura que contiene reglas simbólicas, una persona novedosa y un ámbito de expertos que reconocen y validan la

innovación. Los tres elementos son necesarios para que tenga lugar una idea. Con ello se propone que la creatividad abarca tres aspectos: interacción de dominio, el ámbito y la persona que constituye una evolución cultural (Pescale, 2005).

### **2.3. Satisfacción Laboral**

Con las anteriores teorías descritas, las cuales se refieren a la motivación, las necesidades del individuo y esa búsqueda de reconocimiento constante, se retoma el salario emocional, que como ya se ha mencionado anteriormente, es una variable no económica enfocada a mejorar la calidad de vida del empleado y a satisfacer sus necesidades personales, profesionales y familiares. De acuerdo con García Sanz (2012), el salario emocional se conforma por las siguientes dimensiones:

Salario (S): Es toda aquella retribución monetaria recibida por el esfuerzo al trabajo realizado.

Desarrollo profesional (P): Es la percepción que el empleado tiene sobre su trabajo en donde puede crecer profesionalmente y obtiene capacitaciones.

Participación en proyectos desafiantes (PP): Es cuando el empleado percibe que se toman en cuenta sus ideas para mejorar los procesos dentro de la organización, otorgando esa sensación de pertenencia.

Variedad de actividades y desafíos (V): Esta variable mide el grado de variedad en las actividades y responsabilidades del cargo, evitando monotonía en la operatividad.

Red de conexiones (C): Es uno de los factores claves e importantes; ya que establece la forma de comunicación del empleado de manera horizontal y vertical.

Desarrollo personal (DP): Se refiere al crecimiento personal paralelo a su cargo brindando espacios para el desarrollo integral del mismo.

Incomodidades del cargo (I): Es aquella variable que se refiere a las molestias e incomodidades del empleado, como pueden ser acosos o malas relaciones con los compañeros.

Riesgos inherentes al cargo (RN): Es la variable que resume aquellos riesgos importantes del cargo en cuanto a la estabilidad laboral, administración de la justicia, afectación de la salud, entre otras.

La satisfacción laboral produce importantes cambios relacionados con el entorno general de la empresa y sus empleados, estos pueden ir desde la longevidad y un nivel de vida saludable, por lo que es importante generar estudios en dos vertientes; la experiencia del empleado y el impacto que su trabajo produce en la organización. Una de las definiciones sobre satisfacción laboral, se refiere a la interacción entre el personal y las características del ambiente (Hegney, Plank, & Parker, 2006).

Otra definición de satisfacción laboral se enfoca al resultado de diversas actitudes que poseen los empleados; esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos tales como los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por los patrones y otros conceptos similares (Blum y Naylor, 1990).

La satisfacción laboral puede ser intrínseca y extrínseca. La satisfacción intrínseca se refiere al puesto en sí y a cómo la persona percibe su propio trabajo; mientras que la

extrínseca se relaciona con aspectos externos como la percepción salarial. Por lo que se deduce que la satisfacción laboral puede ser una combinación unida a la personalidad del individuo como el ambiente de trabajo (Fernandez Iturriaga, 2017).

Landy y Conte (2005) definen la satisfacción laboral como la actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral. El estudio realizado por Hernández et al. (2005) propuso que a partir de las características de los individuos y de las condiciones de trabajo, hay dos tipos de elementos que afectan la satisfacción laboral, una de ellas son las relaciones interpersonales y la segunda, la superación. El estudio concluye que las variables ligadas a las “relaciones interpersonales” (conflictos con superiores o compañeros, apoyo social y reciprocidad) han dado origen a una amplia literatura donde se ha evidenciado su papel en la predicción no sólo de la satisfacción laboral y el bienestar general de los empleados, sino también de los resultados organizacionales y el desempeño individual de los trabajadores (Hernández et al., 2005)

Blay Tapia (2019) afirma que las empresas normalmente suelen premiar a los individuos que más tiempo se quedan después de su jornada laboral, aunque señala que es mejor trabajar desde casa. Si las personas laboran fuera del hogar se consumen insumos como la gasolina, el desgaste del automóvil se pierde tiempo en el tráfico y se genera contaminación. Claramente está comprobado que, el trabajar desde casa implica una buena organización de prioridades, así como también el balance entre la vida laboral y personal; haciendo especial énfasis en que el salario emocional sustituye a la parte económica.

Un empleado feliz en un empleado productivo se traduce en buenos resultados para la compañía, si las empresas otorgan beneficios a través del salario emocional tendrán mayor compromiso por parte del empleado.

La aplicación del salario emocional en las empresas ayuda a mejorar la motivación de los trabajadores y se fortalece la marca empleadora o branding, se anima a que el empleado se sienta orgulloso de trabajar en la organización. Varios aspectos importantes que el salario emocional afecta de manera positivamente directa son la discusión de la rotación de personal, se fomenta un ambiente de creatividad, productividad, existe una competencia sana entre los colaboradores, se ayuda a la sociedad; como, por ejemplo, las donaciones, visita a comunidades, ente otros; se genera un balance entre la vida profesional y laboral (González, 2017).

Actualmente, México cuenta con la diversidad de varias generaciones laborando en un mismo sitio, los más sobresalientes son *Baby Boomers*, Generación X y los *Millenials*. La economía mexicana se dirige hacia la generación de valor, lo que ocasiona que las tendencias de búsqueda de empleo hayan sido modificadas; el crecimiento profesional y la promesa de desarrollo personal, son los factores que ahora atrapan a las nuevas generaciones que van por su oportunidad en el mercado laboral, más que la oferta de un buen salario o prestaciones (Deloitte, 2016).

La generación *millennial* usualmente desea empleos a corto y mediano plazo y busca su crecimiento profesional de manera rápida, desean ser partícipes de la toma de decisiones de la organización, buscando el famoso balance entre la calidad de vida y el empleo. Más del 80% de los universitarios graduados buscan empleos por medio de internet o los sitios web de un posible empleador, por lo que las empresas invierten en mejorar sus páginas web de reclutamiento (Bass, 2009).

De acuerdo a un estudio realizado por la Asociación de Internet Mx (2019) relacionado a la búsqueda de empleos de la población mexicana durante el periodo de

Diciembre 2019 a Enero 2020, se manifiesta que del total de encuestados, el 64% fueron hombres, mientras que el 36% mujeres, mientras que los *Millenials* (25-37 años) obtuvieron un porcentaje de 51% de total, siguiendo de cerca la generación X (38-49 años) con un 26% y finalmente los *Baby Boomers* (50 años o más) con un 14%. Los grados de escolaridad en un 69% se encuentran en licenciatura o ingeniería. Entre los tres sectores más buscados están el automotriz, el de construcción e ingeniería, más de la mitad de las personas tienen percepciones salariales de hasta 15 mil pesos mensuales. Lo anterior va en línea con los resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo del INEGI (Instituto Nacional de Estadística Geografía) en donde, al cierre del tercer trimestre de 2019, la media nacional de ingreso de la población ocupada fue de \$ 6,405. Al evaluar una oferta laboral los candidatos toman en cuenta sus oportunidades de desarrollo profesional, mientras los reclutadores buscan gente preparada.

Entre los beneficios más buscados relacionados al salario emocional son: un buen ambiente laboral, bonos económicos, caja o fondo de ahorro, seguros médicos, vales de despensa, horarios flexibles, capacitaciones, comedor, herramientas de trabajo, vacaciones adicionales a las de ley y permisos de maternidad o paternidad (Asociación de Internet.mx, 2018). Lo que nos dice este estudio es que los *millenials* están entrando fuertemente en el mercado laboral, en donde se confirma que el desarrollo profesional gana más fuerza sobre el sueldo; además de buscar liderazgo, desarrollo y balance. Recientemente entró el 23 de octubre del 2019 en vigor la Norma Oficial Mexicana (NOM) 035 para que las empresas atiendan el estrés laboral, con lo que se prevé un crecimiento en las estrategias de salario emocional. Actualmente, dentro de la compañía de estudio esta norma está en etapa de desarrollo.

## 2.4. La Generación de los *Millennials*

Los *Millennials* se han dado cuenta de que pueden vivir muchas vidas dentro de una vida, lo que incluye en empleo, son inquietos y curiosos y por ello, es una generación inestable (Lucas, 2019). A continuación, se mencionan algunos aspectos importantes de los factores que motivan a los *Millennials* a moverse del trabajo actual buscando mejores oportunidades (Del Río, 2019).

**El jefe:** Las nuevas generaciones desean una persona que los motive y ponga el ejemplo, que los reconozca cuando así sea y los corrija en caso de requerirlo. Que sepa ser líder.

**El Sueldo:** Debe ser justo y que vaya de acuerdo al tipo de servicio que se está prestando.

**Horarios y flexibilidad:** Actualmente se busca rendir y ser eficientes al máximo, por lo que, si el trabajo está terminado y no se les permite salir de trabajar y realizar otras actividades, busquen en donde si se les permita.

**Crecimiento profesional:** Desarrollo y adquirir nuevos conocimientos que le permitan avanzar hacia nuevos proyectos.

**Equilibrio entre trabajo y vida personal:** Los *millennials* valoran mucho el tiempo libre y sus días de descanso, debe haber un equilibrio en el aspecto laboral y el ocio.

**Ambiente laboral:** Desean un entorno cómodo y armonioso con buenos compañeros de trabajo.

**Falta de prestaciones:** Como ya se mencionaron anteriormente, las prestaciones más buscadas son vacaciones, bonos extra, seguro médico, etc.

Empresa socialmente responsable: La preocupación de las nuevas generaciones por el nuevo ambiente es tangible; por lo que buscarán una empresa que sea responsable y consciente (Del Rio, 2019).

Actualmente, la empresa bajo estudio presenta un rango de edad en su población de 31 años; es decir *millenials*, quienes buscan aumentar la flexibilidad en el lugar de trabajo, buscan expresar su individualidad como son el uso de ropa cómoda, las perforaciones, tatuajes o tipos de peinados; además desean divertirse en el lugar de trabajo, por lo que, algunas empresas han colocado en sus instalaciones mesas de billar, futbolitos para torneos, áreas para tomar una siesta, e incluso pianos de cola. Otras empresas similares, buscan espacios para que sus empleados socialicen como es a través de fiestas, algún picnic o incluso viajes pagados. En la empresa analizada se calendarizan una vez al año actividades llamadas “*Team Building*”, las cuales consisten en designar un día al año para realizar actividades de integración con los miembros del equipo, fuera del lugar de trabajo; incluyendo actividades deportivas, analíticas y de convivencia; en donde la empresa anima a que los miembros de trabajo se conozcan más.

La empresa americana Deloitte con sede en Nueva York, para conocer mejor los valores que mueven a los *Millenials*, plantearon la siguiente interrogante en una de sus encuestas realizada en 2016: ¿Cuáles son los valores más importantes que un negocio debe poseer para tener éxito a largo plazo? A lo que respondieron que las empresas deberían poner empleados primero, y deben tener una base sólida de confianza e integridad. Atención al cliente y productos confiables de alta calidad. También clasificado relativamente alto en importancia. Atención al medio ambiente y la responsabilidad social. Es de destacar que

solamente el 5% de los que respondieron la encuesta estaban centrados en las ganancias los valores garantizarían el éxito a largo plazo (Deloitte, 2016).

Un ejemplo aplicado del salario emocional se puede observar en el sector restaurantero de México, en donde la rotación oscila en un 20.5%, y donde cerca del 50% de la plantilla está conformada por *millennials*; por lo que para bajar sus números se estableció ver a los colaboradores como individuos y no como números, valorando sus servicios y ofreciéndoles: Horarios flexibles, cursos después del trabajo como: Yoga, música, terapias de pareja, home office (para el personal de oficinas) y libertad para usar ropa casual (Rombaut, 2018).

un punto importante para que el salario emocional funcione adecuadamente y no se salga de control, es que debe estar alineado a la cultura empresarial y al alcance económico de la misma; así como a las decisiones políticas en materia salarial.

La preocupación por retener al talento ha hecho que se busquen nuevas alternativas de compensación que cumplan y superen las expectativas de los empleados, que van desde desarrollo profesional, mayor sueldo, influenciar sobre las decisiones de la organización, ser tomados en cuenta, mayor grado de compromiso, nuevos desafíos, una oficina comfortable; con todo ello, la vida de la persona se ha visto modificada desde su salud, hábitos alimenticios, transportes y menor tiempo para dedicarse a lo que les gusta; por lo que la compensación salarial va más allá de lo económico, y parte de la premisa que se debe conocer son las necesidades y expectativas del individuo que labora, para tratar de satisfacerlas, siempre y cuando él como trabajador ayude a cumplir las expectativas de la organización (Rombaut, 2018).

Asimismo, la organización debe tener en cuenta los diferentes roles que juega el trabajador como: hermano, hijo, padre, esposo, estudiante, ciudadano y necesita vigilar que exista un adecuado equilibrio entre todos ellos. El modelo de Karasek y Johnson propuesto en 1986, hace referencia a la cantidad de trabajo del individuo, a las presiones a las que se encuentra sometido el individuo, ya sea por su trabajo o por sus diferentes roles, y a los niveles de atención requeridos por el mismo para desarrollar sus actividades (Johnson 1997). Con el fin de que no entre en crisis el estado de bienestar, el individuo y la planeación del equilibrio de vida; el trabajo ayuda al empleado a manejar sus responsabilidades y obligaciones con prestaciones no monetarias como: Horarios flexibles, trabajo en casa, jornadas más cortas, entre otras; la suma de todos estos beneficios ayuda a lograr los estándares deseados por la organización, así como la satisfacción del individuo.

Al observar los efectos que el trabajo crea sobre el individuo hace hincapié tanto en la salud, como en el comportamiento, en donde aparece como resultado la combinación de las demandas psicológicas laborales y de las características estructurales del trabajo relacionadas con la posibilidad de tomar decisiones y usar las propias capacidades. Esto llevó a proponer un modelo bidimensional que integrase estos dos tipos de conclusiones, y que fuese utilizable para un amplio tipo de efectos psicosociales de las condiciones de trabajo (Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales de España, 2001).

#### **2.4. Motivación e Innovación**

La motivación es uno de los ingredientes principales dentro de un buen ambiente laboral, así como la ayuda para realizar de manera eficiente el trabajo. Por lo que si un empleado sufre de desmotivación se debe de detectar para atacar desde la raíz a fin de erradicar el problema. Si el personal está desmotivado, se presentan algunas de las siguientes

consecuencias: inadecuado ambiente de trabajo, baja productividad, rotación de personal elevada, estrés, ansiedad, depresión, mala relación con sus compañeros y problemas familiares, se pierde el interés en el trabajo (Castaño, Montoya y Restrepo De Ocampo, 2009).

La clave para detectar estas actitudes nocivas está en escuchar a los colaboradores ayudándoles a formar un nuevo proyecto de vida que incluya el logro de objetivos personales en el negocio; entre ellos el salario emocional. El salario emocional es influenciado positivamente por el salario económico, el desarrollo profesional de las personas, actividades desafiantes y variadas, contactos profesionales y el reconocimiento por parte de los altos mandos o el jefe directo (Marin, 2019).

Para que el salario emocional aplique, necesita ser respaldado por un sistema de compensaciones como las que a continuación se presentan: Los ejecutivos, los jefes de nivel medio, el personal y el propio sistema de compensaciones. Cuando el salario emocional se incorpora como una política de recursos humanos surte un efecto positivo en la forma en que el trabajador aprecia su trabajo, y con ello, la empresa puede ser vista como un excelente lugar para trabajar para sus empleados y sus potenciales aspirantes (Great Place to Work® México, 2018).

El salario emocional puede clasificarse en: asistencial, recreativo y supletorio. Éste también incluye la retroalimentación hacia los trabajadores, en donde se incentiva el desarrollo profesional; además, cuando esta retroalimentación viene ligada a un programa de capacitación y a una política de formación contribuye a una visión más positiva del lugar de trabajo. Dichas políticas y buenas prácticas deben de estar ligadas y alienadas con la

estrategia de la organización de manera que se complementen y estén ligadas a la estrategia de desarrollo de recursos humanos (González, 2017).

Hay diferentes categorías de empleados; ya que las necesidades entre hombre y mujeres son diferentes al igual que un joven recién casado y un ejecutivo en ascenso, aun con esta mezcla, hay cuatro características básicas: las condiciones para trabajar en un espacio armonioso, las condiciones ambientales en el lugar de trabajo, relaciones positivas con los compañeros, conciliación entre el trabajo y la familia (Gómez, 2011).

Actualmente las empresas han realizado cambios de manera lenta pero constante, la mayoría de ellas requiere que el empleado se encuentre en un lugar fijo de trabajo, así como que cumpla con cierto horario establecido. La empresa bajo estudio; permite que sus empleados tengan horarios flexibles de trabajo o laborar desde casa. Esta toma de decisiones implica que la empresa debe correr riesgos, un compromiso con el cambio y confianza en que sus empleados desarrollarán las actividades que les corresponden. Así como el hecho de generar tolerancia a la individualidad de sus colaboradores; ya que han cambiado las formas de vestimenta, peinados e incluso las decoraciones en el cuerpo como tatuajes o perforaciones.

Actualmente la motivación laboral es una pieza clave para lograr un alto desempeño de la organización, y para ello, deben mejorar su productividad y su capacidad de innovación, pero el sobre exigir a las personas puede desencadenar factores como el estrés o algún problema de salud incluso más grave y una buena herramienta para combatirlo es el salario emocional.

En el estudio denominado “nuevas tendencias en la retención y la mejora del talento profesional y directivo” que se muestra en la figura 1, describe que los factores de

permanencia sitúan en primera posición al desarrollo profesional (20%), seguido del liderazgo en el sector (14%) y la innovación (13%), y desbancando a otros conceptos que tradicionalmente habían sido considerados como los determinantes de la retribución (7%). Aquí se señala la permanencia en el trabajo dentro de las organizaciones, las cuales deben centrar su retención de talento en factores de desarrollo profesional, de compensación psicológica, conciliación de vida familiar y laboral, las retribuciones variables y fijas así como en los factores de valor añadido. Los factores que se sitúan encima de las retribuciones son los que se refieren al ambiente laboral; como la buena relación con los compañeros de trabajo, el ambiente dentro de las oficinas y los motivos para permanecer dentro de la compañía (Castillo Serna, 2009).



Figura 1 Principales motivos de la permanencia del talento.

Fuente: Elaboración propia, a partir de (Gómez, 2011)

Al considerar al colaborador como un socio de la organización y no sólo como un trabajador más, la relación entre las partes no es exclusivamente monetaria, si no que los valores y la motivación tienden a solidificarse, por ello, el salario económico es sólo uno de los requisitos para que alguien trabaje en una empresa; convirtiéndose así el salario emocional en la condición que motiva al trabajador para comprometerse con el proyecto de la empresa, y para que sea apreciado de la misma manera por todos; es decir, de manera positiva, por lo que es necesario que se desarrolle un salario emocional que englobe todas las funciones y necesidades.

Generalmente las empresas consideran que pagar un salario es suficiente para tener motivada a la gente, el cual se convierte en un factor tangible, pero ¿Qué sucede con el intangible? El intangible es todo aquello que no podemos tocar, pero si podemos percibir, ejerciendo influencia de manera subjetiva. Entre las que se encuentra una buena comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales en un ambiente sano, establecer metas para el equipo de trabajo, generar reconocimiento cuando alguna persona lo merece. Y un sin fin de incentivos más como: ascensos de puesto de trabajo, las fechas de cumpleaños de los empleados, las comidas o las posadas de fin de año, capacitaciones, planificación de carrera profesional, entre otras. Como lo menciona Pérez Guardado (2015) quien defiende que la satisfacción dentro del trabajo es positiva cuando el trabajo que realiza el empleado es de su agrado, los ambientes físicos y emocionales son atractivos; así como la serie de compensaciones no económicas que se ofrecen.

Cuando un empleado está satisfecho es más fácil que reaccione de manera positiva a la necesidad del cliente, se reduce la rotación y el cliente se encuentra con caras familiares y su grado de satisfacción es mayor. Es por ello, que la empresa debe hacer un buen diagnóstico

del “sentir” de sus empleados para saber que necesidades tienen, además de generar una buena campaña de comunicación para incorporar el salario emocional con éxito dentro de la organización (González, 2015).

## **2.5. Inteligencia Emocional**

La inteligencia emocional (IE) es uno de los principales actores en el desarrollo de acciones que promueven el salario emocional, ya que permite a los seres humanos generar competencias como auto control, empatía, y optimismo para una buena relación con sus compañeros de trabajo, la empresa y sus familias (Díaz Rodríguez, 2014). La IE se define como la capacidad de relacionarse con uno mismo y con los demás, para comprender los sentimientos propios y ajenos. Es una forma de interactuar con el mundo, que tiene en cuenta las emociones, los sentimientos y algunas habilidades como la autoconciencia, la motivación, el control de los impulsos, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, y otras más, indispensables para una buena y creativa adaptación e interacción social. La IE permite conocer los sentimientos propios o ajenos para así enfrentarlos y generar hábitos positivos que permiten una productividad personal. Esta clase de inteligencia empírica se encuentra estrechamente relacionado con el éxito profesional, social, familiar y de bienestar personal. Las personas que saben manejar la IE crean un balance entre corazón y cerebro para una mejor toma de decisiones; es decir, armonizan adecuadamente la IE con la inteligencia racional o cognoscitiva (Ruiz Diaz Morales, 2014).

El concepto de IE fue creado en el año de 1990 por Peter Salovey, actual presidente de la universidad de Yale en Estados Unidos (Plous, 2014) y por John Mayer, profesor en la universidad de New Hampshire; quien argumenta que la IE existe debido a las emociones

humanas, y es importante prestar atención para percibir las correctamente para potenciar el pensamiento y comprenderlas (Mayer 2010). Por tanto, definen la IE como una inteligencia genuina, basada en el uso adaptativo de las emociones, de manera que el individuo pueda solucionar problemas y adaptarse de forma eficaz al medio que le rodea (Cepeda Rivera, 2016).

En su investigación sobre inteligencia emocional en los docentes (Ruiz Díaz Morales, 2014) explica que la inteligencia emocional se refiere a una destreza que posee el ser humano al manejar los sentimientos sobre alguna situación determinada y no solo los propios, si no también los ajenos y con ello crear hábitos saludables que favorezcan una productividad orientada al éxito ligados al coeficiente intelectual, en pocas palabras se refiere a un auto control y manejo de emociones benéficas y positivas.

La IE y el salario emocional van íntimamente ligados, ya que la primera permite al ser humano tener empatía, autocontrol y optimismo; permitiendo que las demás áreas de su vida como la laboral, familia y social se afecten de manera positiva (Díaz Rodríguez 2014). Los individuos que poseen un balance entre lo que sienten y lo que piensan, poseen un adecuado dominio sobre sus emociones, lo que se traduce en una buena toma de decisiones y una elevada IE, ya que difícilmente hacen una mezcla de ambos en determinadas situaciones (Ruiz Díaz Morales, 2014).

Edenred (2013) afirma que uno de los principales problemas en la implantación del salario emocional es, en ocasiones, la poca información que se transmite y la metodología de aplicación. El salario emocional, los beneficios sociales o las políticas de conciliación laboral y personal, nacen y se implantan a través de una relación a tres, la primera es la predisposición y aceptación de la necesidad de mejorar en este aspecto por parte de los gobiernos de cada

país, que se demuestra a través de políticas laborales adaptadas, en segunda posición, es necesario que la empresa sea rentable, y finalmente que los trabajadores impulsen dichas políticas de conciliación en sus organizaciones a través de la solicitud de las coberturas que ellos consideren (Blanch, 2015).

Las empresas siguen buscando las mejores prácticas para enfocarse a la motivación de su empleado, capacitaciones, oportunidades de carrera laboral, etcétera. Existe la teoría de las 4'C del salario emocional de las condiciones primordiales con las que debe contar un empleado motivado, que son las que se muestran en la figura 2, en donde se puede ver la correlación directa que existe entre cada una de ellas, lo que conlleva desde la parte física hasta la parte emocional del individuo y el cómo percibe su entorno.

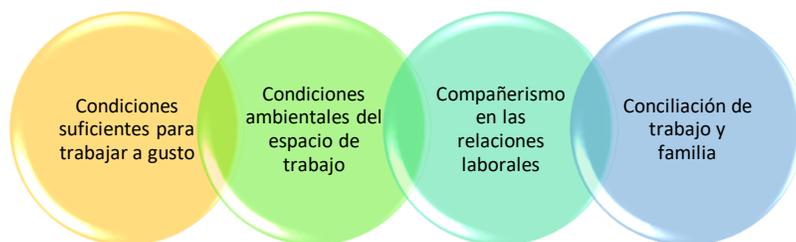


Figura 2 Variables de la teoría de las 4'C.

Fuente: Elaboración propia a partir de García Sanz (2012)

## **2.6. Burnout**

De acuerdo con Acinas (2011), el *Burnout* se refiere a la manifestación del desgaste personal del trabajador resultado de la interacción diaria, entre el trabajo que realiza y sus especiales circunstancias que lo distinguen como persona. Crea una gran insatisfacción con el trabajo realizado y constituye un agotamiento en todos los niveles del yo interior. La

primera señal se presenta como un agotamiento emocional; un cansancio físico y un estado de desánimo. El término “*Burnout*”, es definido por García Ontivero (2018) como una percepción por parte del trabajador de agotamiento físico, incapacidad y desgana a la hora de llevar a cabo su trabajo, acompañado de una serie de síntomas, que pueden ir desde cefaleas, insomnio o ansiedad a algunos más graves como anhedonia o pérdida de la capacidad para disfrutar y depresión.

El salario emocional funciona para contrarrestar los efectos negativos del *Burnout*, el cual se origina debido a las nuevas exigencias del trabajo y el desajuste entre los requisitos del puesto de trabajo en las organizaciones y las posibilidades de rendimiento de cada persona (Gil-Monte, 2005 ). Por tanto, para evitar el *Burnout* en los empleados de las organizaciones es necesario generar un balance entre las responsabilidades del puesto, satisfacción del empleado, búsqueda de la motivación, crear un entorno agradable y de bienestar, así como genera inteligencia emocional en los directivos para crear esa empatía hacia sus subordinados y poder de esta manera conciliar la vida laboral y familiar, de manera que el tiempo invertido a laborar resulte más grato y productivo. Una de las formas de hacerlo es ofrecer al trabajador un salario emocional, que cubra sus necesidades personales y le haga sentir una pieza fundamental en la empresa. Se requiere fidelizar el talento, hacerles sentir que forman parte de la empresa, de sus valores, de su proyecto futuro y de sus logros.

## **2.7 Normativas para el Salario Emocional en México**

Basado en el aspecto fundamental de salvaguardar la seguridad y conformidad a la vida del trabajador, el gobierno mexicano desde el año 2016, se dedicó a implementar una norma que regule a las empresas respecto a los beneficios intangibles que recibe el

colaborador, así como a la defensa de sus derechos. Por lo que el 26 de septiembre del año referente se presentó ante el gobierno; el proyecto de Norma Oficial Mexicana PROY-NOM-035-STPS-2016, factores de riesgo psicosocial-identificación y prevención, para su aprobación, y que el citado comité lo consideró procedente y acordó que se publicara como proyecto en el Diario Oficial de la Federación. Dando como resultado que el 23 de octubre del 2018 se publicara en el Diario Oficial de la Federación la Norma Oficial Mexicana: NOM-035-STPS-2018.

Se halla fundamentada en los artículos 40, fracciones I y XI, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 512, 523, fracción I, 524 y 527, último párrafo, de la Ley Federal del Trabajo; 1o., 3o., fracción XI, 38, fracción II, 40, fracción VII, 41, 47, fracción IV, 51, primer párrafo, 62, 68 y 87 de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización; 28 del Reglamento de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización; 5o., fracción III, 7, fracciones I, II, III, IV, V, VII, IX, XI y XII, 8, fracciones I, III, V, VIII, X y XI, 10, 32, fracción XI, 43, 44, fracción VIII, y 55, del Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo, y 5, fracción III, y 24 del Reglamento Interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (Secretaría de Gobernación, 2018).

Su objetivo principal es establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo. Y con ello hacer prevención al estrés de alto impacto que en se genera ante ciertas situaciones o demandas del empleador hacia sus trabajadores. Ya que en ocasiones la sobre carga de trabajo, la presión psicológica y social dificulta a la persona cumplir cabalmente con todas sus obligaciones causándole lo que ya se conoce como *Burnout*.

La Norma entró en vigor para aplicación de las empresas en el territorio mexicano el 29 de octubre de 2019, la cual evalúa tres conceptos fundamentales.

El primero de ellos se refiere a los factores psicosociales, que se enfoca a la relación que el trabajador tiene con su entorno; es decir, con el medio ambiente, su satisfacción en el trabajo, las condiciones de la organización bajo la que labora, la cultura, la situación personal que tenga. Todo ello impacta de manera positiva o negativa sobre el desempeño del colaborador, pero no necesariamente son considerados riesgos laborales.

El segundo factor se refiere a los estresores, que afectan la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos en el entorno laboral, como: el ritmo y la carga de trabajo o altos niveles de responsabilidad. Además, se encuentra la organización del tiempo, el cual hace referencia a las pausas en el trabajo, la flexibilidad de los horarios y rotar turnos. La estructura de la organización en el trabajo, referida a la comunicación con compañeros, buenas relaciones y apoyo social y finalmente los factores personales de cada individuo.

El tercer factor tomado en cuenta son los riesgos psicosociales que son hechos o estados del organismo con una alta probabilidad de dañar la salud. Como pueden ser: estrés laboral, violencia laboral, acoso laboral, acoso sexual, inseguridad contractual, síndrome del *burnout*, trabajo emocional y conflicto trabajo-familia; por mencionar algunos (Medina Velázquez , Navarro Moncada and Torres Flores 2020). Todos estos factores provocan efectos negativos dentro de tres aspectos: personas, organizaciones y sociedad.

La empresa objeto de estudio, guiada por esta normativa laboral y con la firme creencia de cumplir con la sociedad y sus colaboradores; ha iniciado la implementación de esta norma mediante cursos a personas seleccionadas para que desarrollen y apliquen el

programa de la NOM-035, a fin de cumplir con este lineamiento; además de que se alinea a los valores fundamentales de la compañía.

En el mes de marzo 2020 se inició con el programa de apoyo al empleado (PAE), en el que se le dio a conocer a todos los trabajadores los beneficios de este programa, así como los derechos y conocimiento general sobre la NOM-035, a fin de que se encuentren familiarizados y conozcan los derechos que se les otorgan, así como las obligaciones de la empresa y su compromiso en que se encuentren en perfecto estado de salud para llevar a cabo sus actividades.

### **Capítulo 3. Metodología de la Investigación**

#### **3.1. Enfoque Metodológico**

En este capítulo se describe la metodología que se utilizó para conocer la percepción que tienen los empleados sobre el salario emocional dentro de la empresa bajo estudio, si este concepto se aplica para conocer si los trabajadores gozan los beneficios que éste ofrece. La técnica de investigación fue de tipo cualitativa, la cual posee ciertas peculiaridades; así como menciona Pérez Serrano (2007); las características del estudio de caso deben ser particulares, descriptivas, heurísticas e inductivas.

El objeto de estudio para esta entidad en específico está enfocado al salario emocional dentro de la organización a fin de reducir la rotación de personal. se aplicó un instrumento de investigación consistente en una encuesta dirigida a los colaboradores administrativos de las divisiones de finanzas, compras, sistemas de información y recursos humanos, para con ello, validar lo que se explica en el marco teórico acerca del salario emocional y su aplicación

positiva en las organizaciones a fin de lograr un impacto mayor dentro de la comunidad laboral.

El estudio fue descriptivo porque se muestra los resultados de la encuesta aplicada, para validar el supuesto planteado y poder conocer si sus beneficios actuales entran dentro de la esfera de lo que es el salario emocional.

### **3.2. Estudio de Caso**

El análisis del estudio de caso se enfocó a una empresa de la zona industrial de la ciudad de San Luis Potosi, específicamente a una compañía de servicios centralizados, en donde se concentran servicios financieros, recursos humanos, compras, tesorería, tecnologías de la información, entre otras; de toda Latinoamérica, parte de Estados Unidos, Canadá y Europa. Con la finalidad de recoger una muestra de la salud o clima organizacional que se vive dentro de la compañía respecto a las nuevas tendencias laborales en materia de salud; así como a los cambios internos que de una u otra manera han afectado a los colaboradores en su sentir y desarrollo en el entorno laboral; se observó que la empresa presenta un alto porcentaje de rotación (11%) al cierre de los resultados del último mes de diciembre de 2019, tomado de la información de cierre de mes de la empresa en cuestión, por lo que se planteó ante los departamentos correspondientes realizar una encuesta enfocada a la aplicación del salario emocional y su impacto en el desempeño del personal de la compañía.

Los pasos seguidos dentro de este estudio de caso fueron: observación del entorno laboral de los colaboradores de manera general, elaboración de las preguntas que se encuentran dentro del formato de encuesta desarrollado, validación con el área de *Learning* para la aplicación de la encuesta y presentación de encuesta final a departamento de *Learning*.

Se generó la segregación para establecer la delimitación de las encuestas por áreas funcionales/operativas, aplicación de estas vías internet con un enlace, recolección y análisis de datos obtenidos. Se elabora una encuesta con la escala de Likert o de clasificación en la que se hará referencia a un modelo de escalación (1-5) en la cual el sujeto seleccionará un rango según su criterio a un conjunto específico de categorías (Cañadas y Sánchez Bruno, 1998).

### **3.3. Muestra de Estudio**

Una muestra debe representar al todo y reflejar las características que identifican a la población de donde ésta se seleccionó, pues será representativa si es capaz de dar una generalización exacta de la población objeto de estudio (Rodríguez 2005). El estudio se centra en los departamentos de recursos humanos (28), tecnologías de información (57), compras (30) y finanzas (204) de la empresa, siendo el total de la población de 319 personas.

La muestra para una población finita dentro de la compañía fue de un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%. Con base en lo anterior, se aplicaron 60 encuestas. Esto se debe a la complejidad que representa el hecho de hacer un muestreo mayor en las áreas, y a causa de las restricciones impuestas por los jefes de cada departamento dentro de cada una de ellas, adicional a este factor; se aplicaron basadas en la fórmula probabilística de muestreo para la población mencionada que tiene la compañía en mención.

Rango de edades: 23-45 años. Se seleccionaron estas edades por ser las de mayor población dentro de la compañía, clasificándose en el grupo de los *Millenials*.

Género: Indistinto (Hombres y mujeres)

Tipo de empleados: Administrativos/Operativos.

### 3.4. Instrumento de Investigación

La encuesta aplicada se generó con base en varias investigaciones previas sobre recursos humanos; así como en encuestas aplicadas dentro de la organización, tomando como pilar los cinco pares de valores. Además de adaptarla al modelo de la escala de Likert para la obtención de resultados.

Antes de aplicar la encuesta, ésta fue revisada por el área de *Learning* de la empresa, en donde el gerente del departamento determinó cuáles serían de las preguntas a aplicar. Posteriormente, el instrumento se validó a través de su aplicación a un grupo piloto de académicos expertos en el tema quienes sugirieron algunas modificaciones que se integraron en el instrumento final.

El instrumento de investigación se integra de 28 preguntas divididas en 6 bloques que se centran en diferentes aspectos del colaborador. La escala utilizada fue de Likert 1 al 5, en la cual 1 es totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo y la 5 totalmente de acuerdo, con la que se pudo recabar más información en un menor tiempo y resulta sencilla de contestar por el encuestado. Al tomar como referencia un instrumento utilizado en otras investigaciones, se confirma la validez y confiabilidad del instrumento como se puede ver en la tabla 1.

Tabla 1 Encuesta aplicada al personal de la empresa de estudio.

No.	Descripción
	<b><i>BLOQUE I: Información general</i></b>
1.	Género
2.	Rango de edad

3.	Último grado de estudios
4.	Menciona el área/departamento al que perteneces
	<b><i>BLOQUE II: Percepción general</i></b>
5.	Me siento a gusto y estoy orgulloso(a) de ser parte de esta empresa
	<b><i>BLOQUE III: Motivación</i></b>
6.	Las funciones de mi puesto de trabajo están bien definidas
7.	Mis responsabilidades en mi puesto de trabajo están bien definidas
8.	Considero personalmente que la empresa para la que trabajo tiene planes concretos para incrementar mi satisfacción como empleado(a)
9.	Recibo retroalimentación adecuada y en tiempo sobre el desempeño de mi trabajo.
10.	Me siento motivado(a) con el trabajo que desarrollo dentro de mi puesto actual
11.	Mis condiciones salariales son buenas
12.	Mi rango salarial esta entre...
13.	La empresa en la que trabajo me permite un equilibrio adecuado entre el TIEMPO de trabajo y mi vida personal,
	<b><i>BLOQUE IV: Ambiente laboral</i></b>
14.	La relación que llevo con mis compañeros de trabajo es excelente
15.	Mantengo una buena relación con mi SUPERIOR inmediato,
16.	Me resulta fácil expresar mis opiniones dentro de mi grupo de trabajo,
17.	Siento pertenencia a mi equipo de trabajo
18.	La comunicación interna dentro de mi trabajo funciona adecuadamente
19.	Me siento partícipe de los éxitos o fracasos de mi grupo de trabajo

20.	Mi empresa es flexible con los horarios de trabajo.
	<b><i>BLOQUE V: Beneficios</i></b>
21.	Los beneficios que recibo, adicionales al salario, satisfacen mis necesidades y expectativas.
22.	Encuentro en los beneficios un diferenciador que motiva mi permanencia en mi actual puesto de trabajo.
23.	En la empresa que trabajo actualmente me ofrecen al menos uno de los siguientes beneficios:  1. Trabajo remoto  2. Horario flexible  3. Jornada laboral reducida los viernes
24.	Por favor escriba otros 3 beneficios diferentes a los anteriormente listados, que usted encuentre altamente motivadores en su empresa.
	<b><i>BLOQUE VI: Formación</i></b>
25.	Recibo formación y capacitación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo.
26.	La empresa en la que trabajo me ofrece un plan de carrera que permite proyectarme a largo plazo.
27.	La empresa me proporciona oportunidades para mi desarrollo profesional.
28.	Para mejorar su calidad de vida (familiar, social) ¿Estaría dispuesto(a) a disminuir parcialmente su salario?

Fuente: Adaptada de Universidad de Salamanca (2005) y Servicio de Planificación y Calidad (2020)

## Capítulo 4. Revisión y Análisis de Resultados

### 4.1. Antecedentes y Diagnóstico de la Empresa

La empresa objeto de estudio fue fundada en 1883 por Ludvig Fredholm, quien fundó Elektriska Aktiebolaget en Estocolmo como fabricantes de iluminación eléctrica y de generadores. Es una corporación multinacional, cuya sede central queda en Zürich, Suiza y cuyos mayores negocios son los de tecnologías en generación de energía eléctrica y en automatización industrial, opera en más de cien países y emplea a más de 160,000 personas. La empresa llegó a México en 1947 maquilando paneles de control y elaboración de circuitos de alto voltaje. Para el año 2009 abre su primer campo de manufactura e ingeniería en San Luis Potosí, fabricando paneles de alta; media y baja tensión; así como robots y el control y automatización de servicios. Para el 2016 apertura su primer *Global Business Services* en México (GBS), centralizando los servicios de finanzas, recursos humanos, compras, tecnologías de información, planeación de materiales-logística y *quotation* siendo el segundo lugar en productividad a nivel global justo detrás del GBS de Polonia, centralizando así sus operaciones de toda Latino América y cerrando con broche de oro al inaugurar su departamento de *Controlling and Planning Center Expertise* (CoE) en el año 2018, consolidando así todas las operaciones del continente americano en un solo lugar, fungiendo como piedra angular para las operaciones de la compañía y colocando en alto el talento mexicano.

La compañía se basa en los siguientes pares de valores como pilar fundamental para lograr sus objetivos: Seguridad—Integridad, Enfoque al cliente—Calidad, Innovación—Velocidad, Empoderamiento—Actuar y finalmente Colaboración—Confianza.

La visión y misión de la empresa se establecen a continuación:

Visión: Como una de las primeras compañías mundiales de ingeniería, ayudamos a nuestros clientes a utilizar la energía eléctrica de forma eficiente, a incrementar la productividad industrial, y a reducir el impacto ambiental de forma sustentable.

Misión: La misión de la empresa está dividida en cuatro segmentos: a) Mejorar el rendimiento, b) Impulsar la innovación, c) Atraer el talento, d) Actuar con Responsabilidad.

La cultura de la empresa es fomentar el alto desempeño y clase mundial, dirigida por un fuerte liderazgo, la cual es además incluyente y socialmente responsable basada en la pirámide de valores de la compañía.

Se realizó un análisis FODA de la organización de estudio para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, el cual se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2 Análisis FODA de la empresa.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Empresa transnacional.</li><li>• Población con más de 300 empleados.</li><li>• Cuidadosos con la información que manejan y a quien la comparten.</li><li>• Procesos robustos</li><li>• Fortalecimiento de marca empleadora.</li><li>• Flexibilidad de horarios y lugares de trabajo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alta burocracia para la aplicación de nuevos proyectos.</li><li>• Gerentes no son partidarios de que sus empleados malgasten su tiempo en otras actividades sin previas autorizaciones y justificaciones.</li><li>• Gran incertidumbre hacia el trabajo de los colaboradores por los amplios cambios organizacionales de los últimos meses.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cotiza en bolsa de valores y promueve la venta de acciones a sus colaboradores.</li> <li>• Alta preocupación por el bienestar del empleado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin adherencia de nuevos procesos por poca competitividad.</li> <li>• Remover procesos actuales y trasladarlos hacia otros países.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<p><b>AMENAZAS</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación o adherencia de las buenas prácticas dentro de la organización.</li> <li>• Apertura hacia las propuestas que se presenten dentro de la organización.</li> <li>• Desarrollo de controles para el área de “funciones de soporte”</li> <li>• Análisis a fondo del esquema de compensaciones al empleado.</li> <li>• Busca la contratación y promociones internas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad económica mexicana.</li> <li>• Alta competitividad en el mercado respecto a los esquemas de compensación.</li> <li>• Que sus buenas prácticas sean replicadas, así como la metodología que manejan de manera negativa.</li> <li>• Oposición de la cultura mexicana hacia nuevos cambios.</li> <li>• Constantes cambios en la bolsa de valores.</li> </ul>

Fuente. Elaboración propia, basada en las características de la compañía de estudio.

## **4.2. Análisis Descriptivo**

Con base en los resultados de las encuestas aplicadas al personal de la empresa que se analizó, se identificó que un 89% de los encuestados están satisfechos con la forma en cómo son tratados en sus lugares de trabajo, y con los beneficios y prestaciones que perciben.

En su mayoría, los participantes del estudio fueron del género femenino con un porcentaje superior al 50%, sobre este aspecto, llama la atención el hecho de que una buena parte de las empresas tienen entre su personal administrativo a mujeres, tal vez por la lealtad y compromiso que en ellas recae, además de ser responsables en su trabajo lo que se refleja con la satisfacción que reciben por parte de su empresa.

El rango de edades de las personas encuestadas fue de entre los 20 y 30 años, que es cuando la mayoría de los profesionistas concluyen sus carreras y lo que buscan es obtener experiencia en las empresas.

A continuación, se describen los resultados obtenidos para cada una de las preguntas incluidas en el instrumento de investigación.

### **4.2.1 Información general.**

Datos generales del empleado, como género, edad y último grado de estudios. De las 60 personas encuestadas 51.7% corresponden al género femenino y el 48.3% al masculino, tal como se observa en la figura 3.

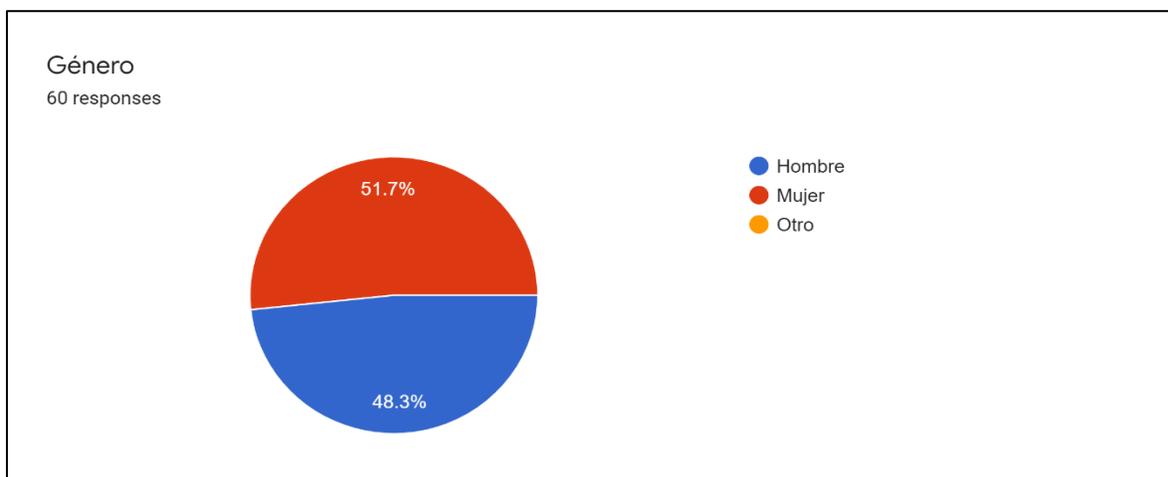


Figura 3 Género de los encuestados.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 4 se observa que, de los encuestados por rango de edad, la mayoría de las personas están entre los 20 y 30 años que son de los denominados *millenials* con un porcentaje del 53.3%. El 41.7% restante se encuentra una pequeña parte de la conocida generación X y solo un pequeño porcentaje mayores a 51 años, pero menores a la edad de jubilación, son quienes representan a la generación de los llamados *baby boomers*.

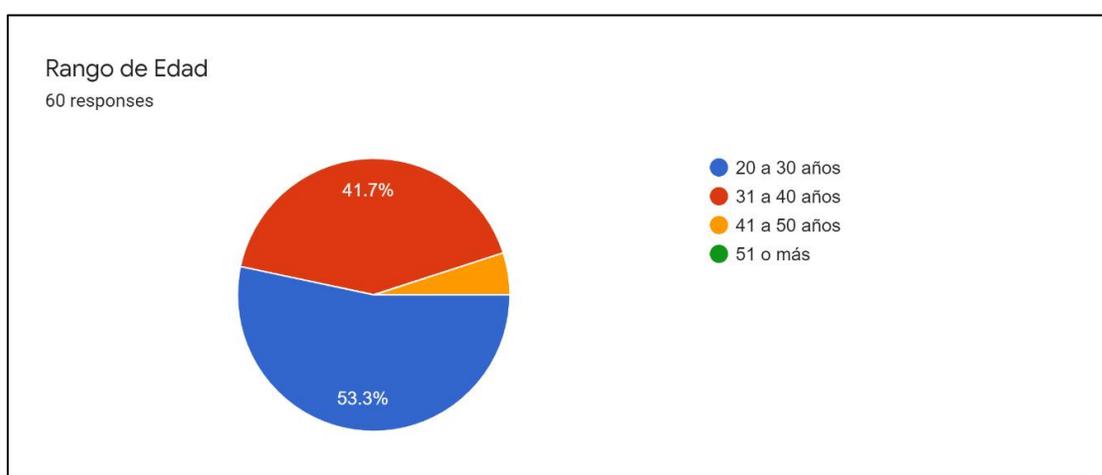


Figura 4 Rango de edad de las personas encuestadas.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 5 se muestra la preparación académica de los encuestados. Del total de los informantes predomina el grado de licenciatura con el 73.3% (en color rojo), seguido con un 20% de maestría (en color naranja) y finalmente con sólo 6.7%, (en azul) se encuentra la educación de nivel medio superior o preparatoria. A pesar de que el fuerte de la población se encuentra en los niveles académicos de licenciaturas, aun hay demasiada rotación, lo que se puede atribuir a el choque generacional que opera en la compañía.

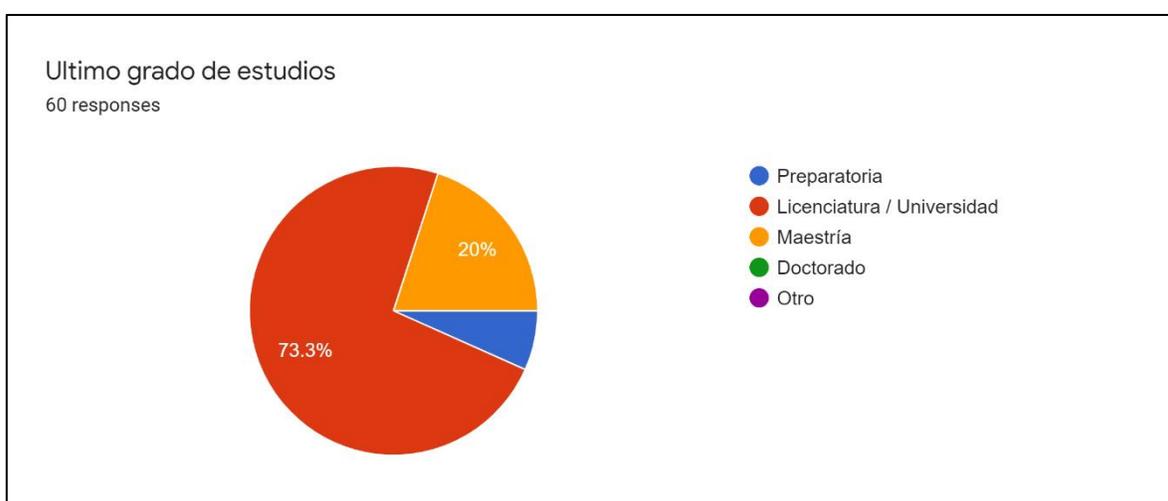


Figura 5 Grados de estudios de las personas que participaron en el estudio.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.2 Percepción general.

En la figura 6 se muestra cómo percibe el empleado el trato que la empresa le está dando; es decir, si desde su particular punto de vista se siente identificado, o contento con lo que realiza y el medio que lo rodea; ya sea que se trate del ambiente físico o bien virtual.

En la parte de percepción general el 46.7% como se puede ver en la figura 6 que es la mayoría de los informantes expresaron que estaban totalmente de acuerdo en sentirse

altamente confortables y orgullosos de ser parte de la empresa, ya que respondieron estar totalmente de acuerdo; mientras que, en segunda posición, un 31.7% solo está de acuerdo. Con un 20% resultaron sentirse indiferentes a esta pregunta y demuestran estar conformes con su trabajo. Finalmente, con un 1.7% de los encuestados, estos manifestaron estar altamente en desacuerdo de no estar a gusto y orgullosos de ser parte de la empresa. Lo que te hace preguntarte qué es lo que hace falta para que el empleado permanezca.

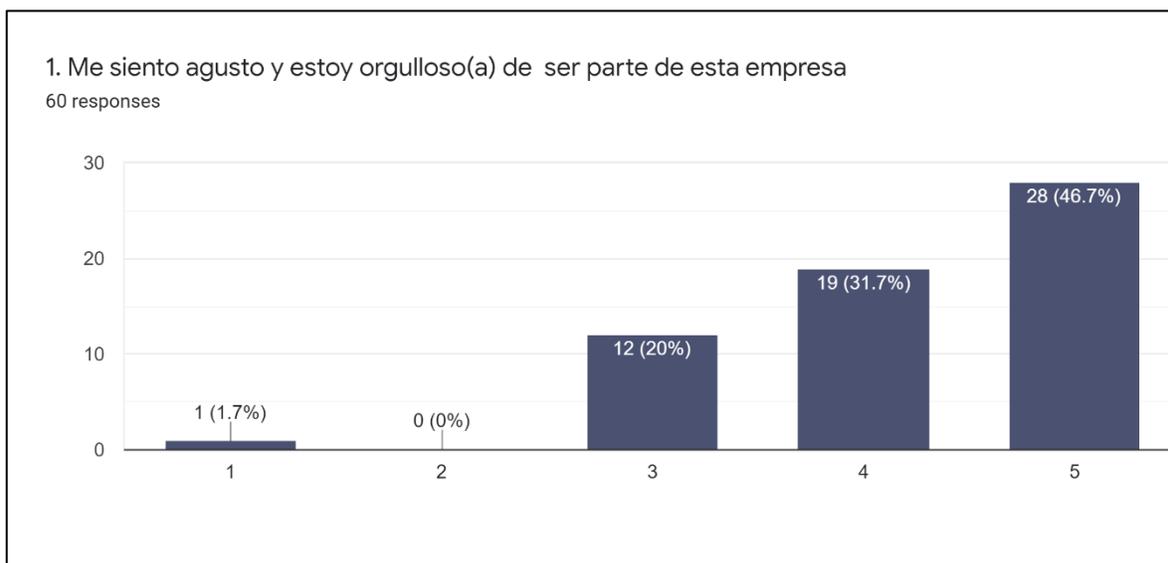


Figura 6 Me siento a gusto y estoy orgulloso(a) de ser parte de esta empresa

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.3. Motivación.

Qué tan motivado se encuentra el empleado, y que hacen las empresas para motivarlo y hacerlo sentir parte de la misma, ver su grado de satisfacción en el trabajo; de manera que con ello produzca un trabajo de calidad, además de la permanencia en el equipo de trabajo, así como su buena comunicación con su supervisor directo (Abrajan Castro, Contreras y Montoya, 2009).

En la figura 7 se observa que el 43.3% de los entrevistados, siendo la mayoría, dice estar solo de acuerdo en que las funciones dentro de su rol o puesto en la empresa están bien definidas, mientras que un 2% está en total desacuerdo. En este sentido, se observa que son pocas las personas que aseveran que sus funciones no están bien definidas.

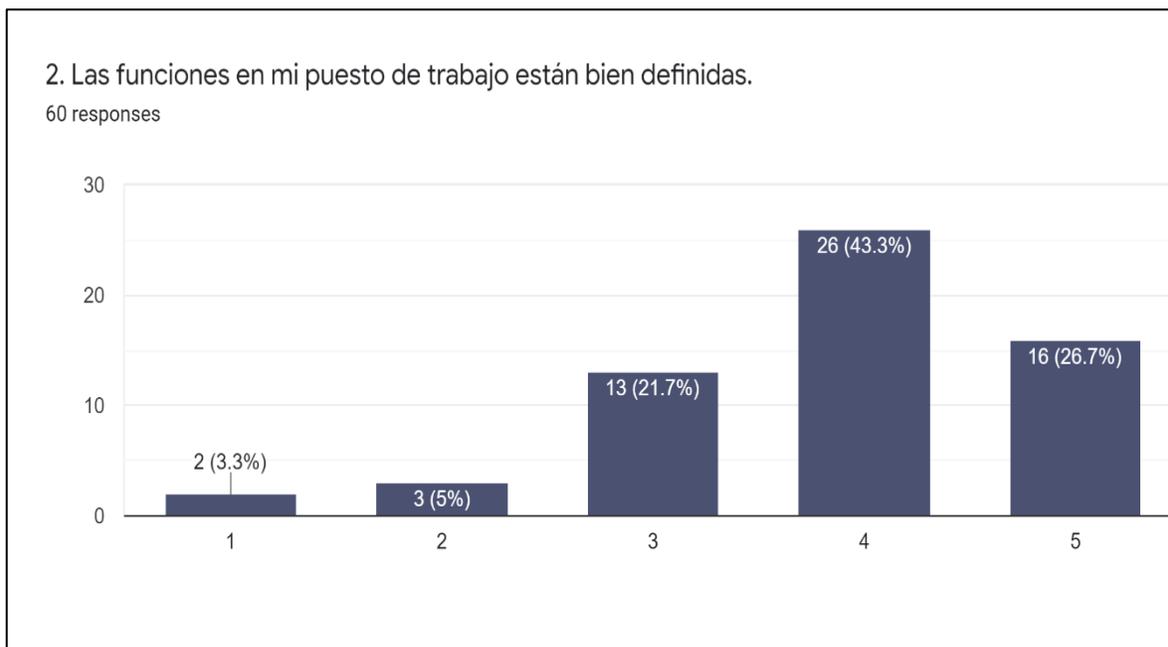


Figura 7 Las funciones en mi puesto de trabajo están bien definidas.

Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo, en la figura 8 se muestra que el 48.3% está de acuerdo en que sus responsabilidades están bien definidas, mientras que un 18.3% argumenta en que sus responsabilidades no están del todo bien definidas, una mínima parte de las personas encuestadas está en desacuerdo. Lo anterior sugiere que una alta proporción de los líderes de funciones, definen previamente con sus equipos de trabajo los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo.

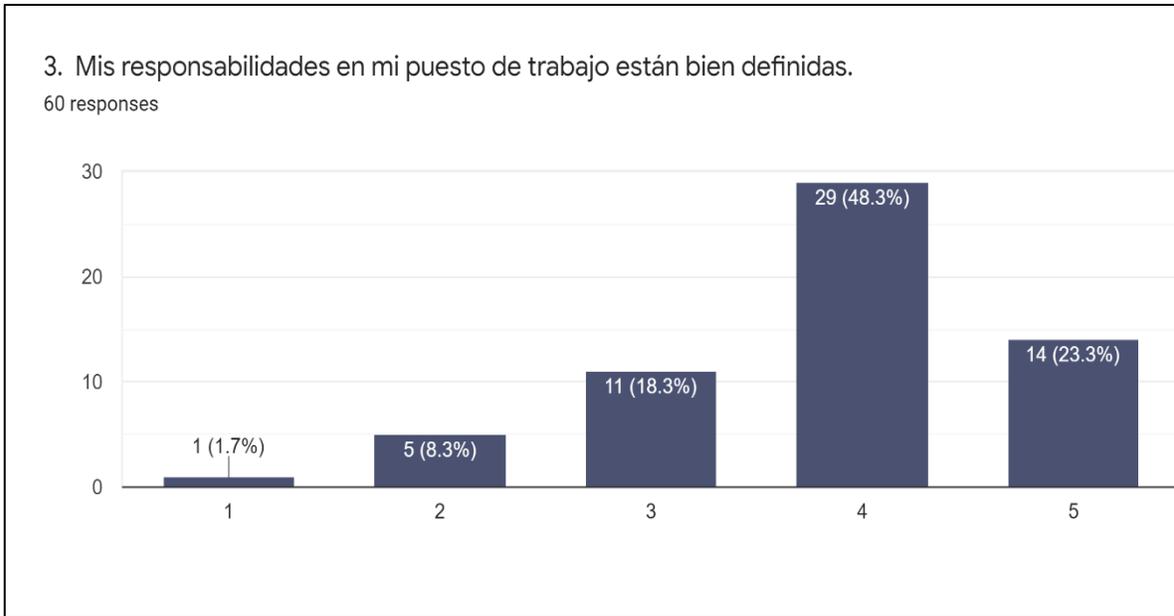


Figura 8 Mis responsabilidades en mi puesto de trabajo están bien definidas.

Fuente: Elaboración propia.

La figura 9 nos muestra que el empleado sabe y conoce que la empresa tiene planes concretos para él o ella, un 40% está de acuerdo y solo un 1.7% considera que no lo sabe por sí mismo y por ende la empresa no se lo comunica, ya que su respuesta fue de un total desacuerdo.

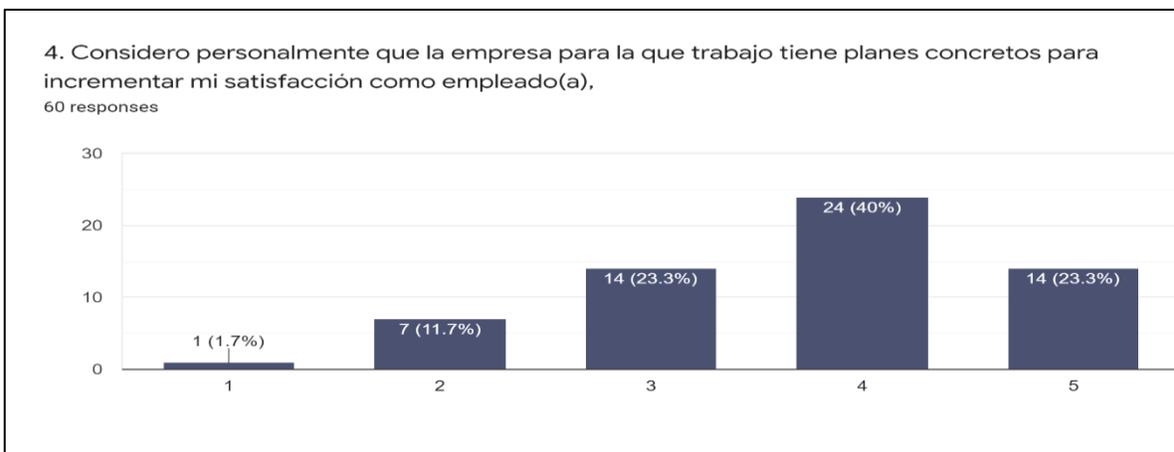


Figura 9 Considero personalmente que la empresa para la que trabajo tiene planes concretos para incrementar mi satisfacción como empleado(a).

Fuente: Elaboración propia.

El 40% de los involucrados en esta muestra está de acuerdo en que su empresa le da retroalimentación de su rendimiento y de su trabajo en general, mediante el uso de una herramienta o sistema de apreciación del desempeño el empleado conoce sus debilidades específicas en las cuales el empleado puede trabajar para fortalecerlas y desarrollarse mejor en su puesto como se ve se ve en la figura 10. Este tema de igual manera se fortalece con la revisión del PDA que se da a inicios de año y a mitad de año; en donde el empleado se autoevalúa y su jefe directo le da la retroalimentación de su trabajo.

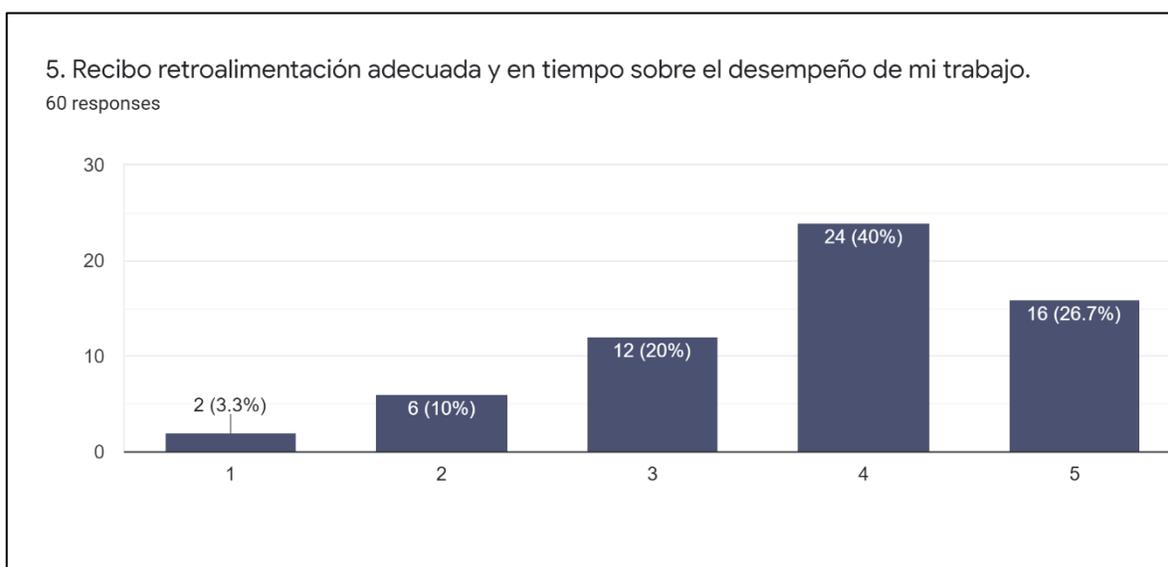


Figura 10 Recibo retroalimentación adecuada y en tiempo sobre el desempeño de mi trabajo. Fuente: Elaboración propia.

En esta pregunta del total del 100%, el resultado es muy positivo ya que más de tres cuartas partes de los resultados van de un neutral hacia un totalmente de acuerdo, lo que indica que las personas se sienten motivadas con el trabajo que desarrollan dentro de sus puestos, esto a causa de que se les deja ser libres en sus labores y además su trabajo es reconocido e inclusive a veces recompensado como podemos ver en la figura 11.

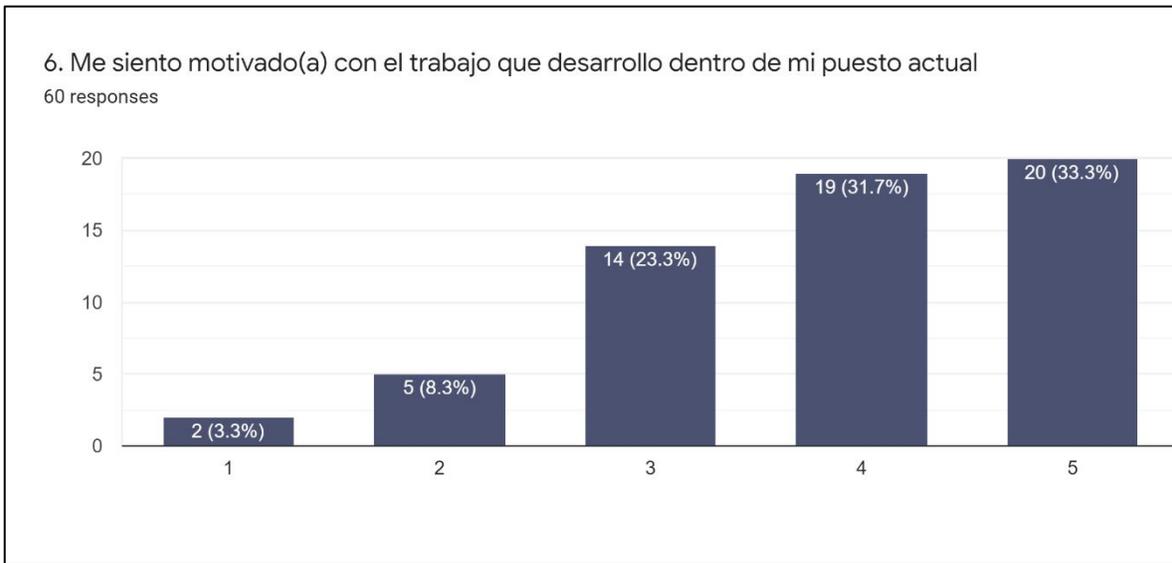


Figura 11 Me siento motivado(a) con el trabajo que desarrollo dentro de mi puesto actual.  
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las condiciones salariales, la figura 12 indica que un 38.3% dice estar de acuerdo con el salario que percibe, mientras tanto un 1.7% no lo está.

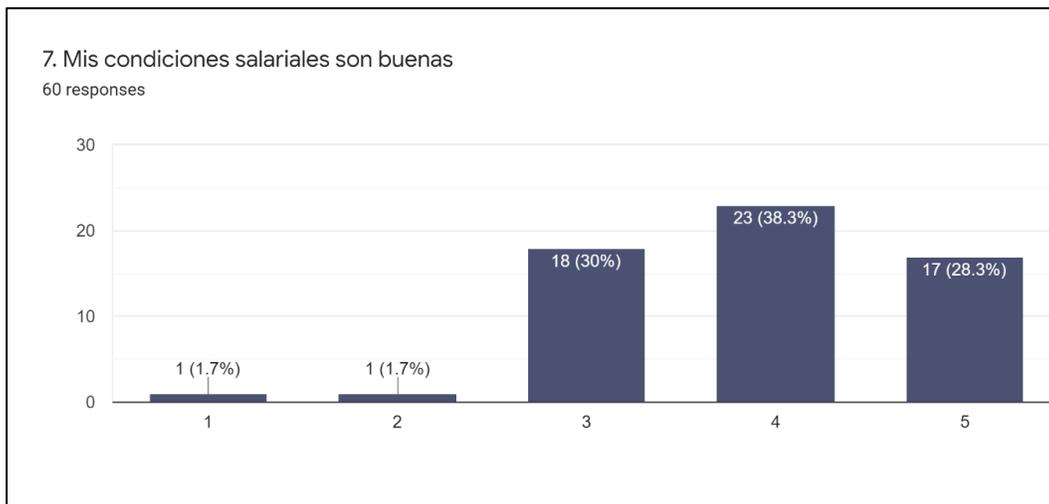


Figura 12 Condiciones salariales de las personas estudiadas.

Fuente: Elaboración propia.

El rango salarial como se sabe es muy variable, debido a factores diversos como pueden ser: sociales, culturales, preparación académica, etc. En esta investigación se observa que el rango más común del salario ofrecido es el que va desde los 10 mil pesos hasta los 20

mil pesos mensuales, con un 31.7% del total de encuestados, le sigue de 20 mil a 30 mil pesos mensuales con un 23%, en general es esta pregunta se ve equilibrada como lo demuestra la figura 13 descrito en este apartado.

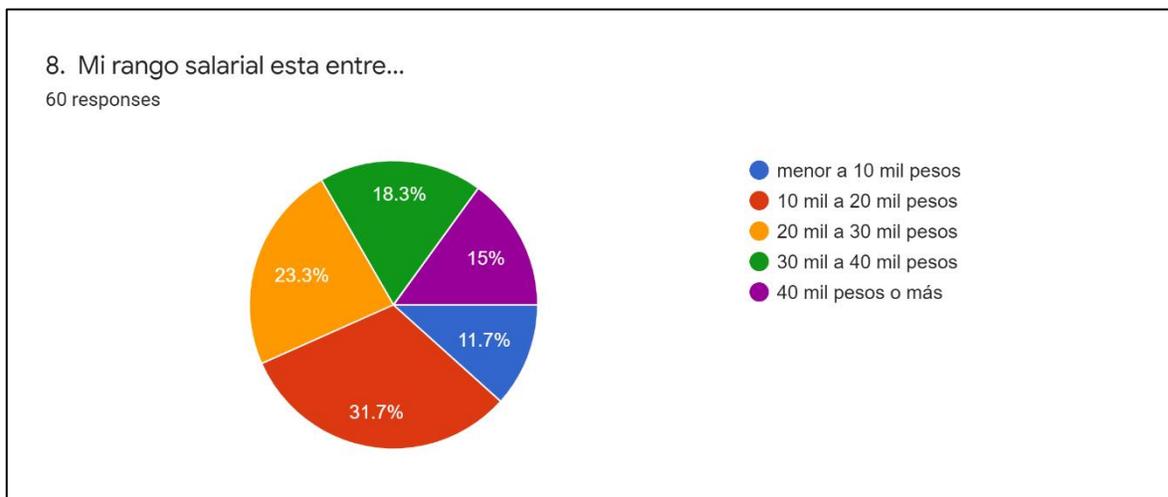


Figura 13 Rango Salarial de las personas encuestadas.

Fuente: Elaboración propia.

La figura 14 trata un aspecto muy importante dentro del salario emocional el cual es el “tiempo”, la mayoría de las personas encuestadas (51.7%) consideran que su trabajo no es muy demandante, por lo que les queda tiempo para hacer otras cosas, esto les ayuda a tener un equilibrio entre su trabajo y su vida personal, como el dedicarle tiempo a su familia o a sus pasatiempos, esto hace que se sientan a gusto emocionalmente y bien motivados.

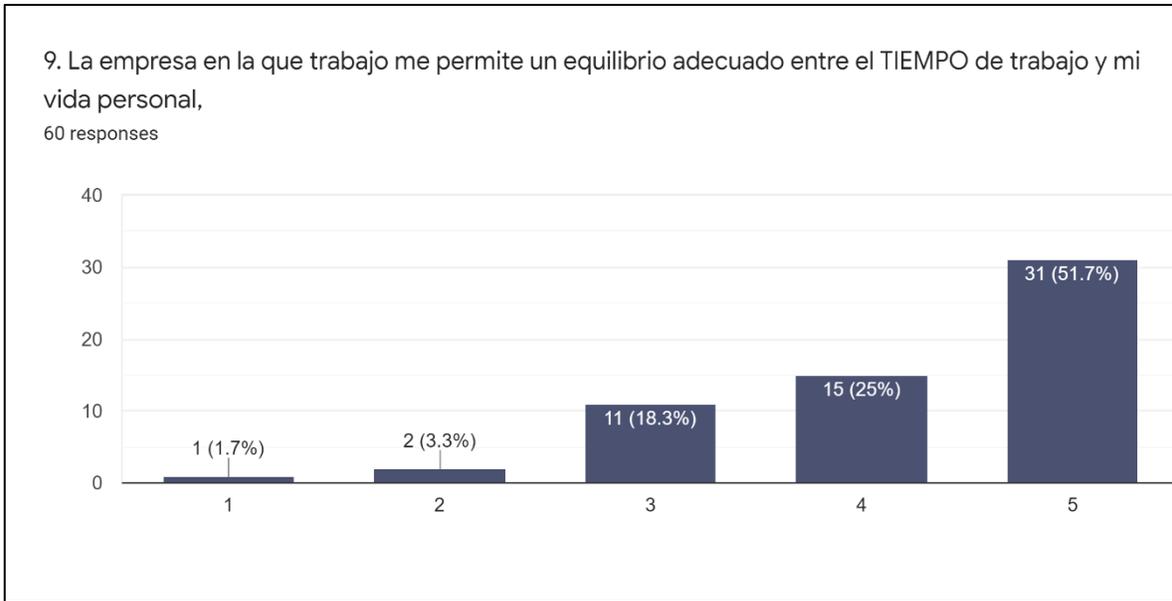


Figura 14 Equilibrio entre el tiempo de trabajo y la vida personal.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.4 Ambiente laboral.

La figura 15 muestra cómo se desenvuelve el empleado en la empresa, en su área, con su equipo de trabajo o individualmente, es también parte del ambiente laboral.

Como se puede observar un 41.7% de los encuestados dice estar totalmente de acuerdo en que su relación con sus compañeros es la adecuada, le sigue un 38% con un de acuerdo. Como podemos ver los resultados en esta pregunta fueron muy positivos.



Figura 15 Relación con los compañeros de trabajo.  
Fuente: Elaboración propia.

La figura 16 muestra que un 46.7% de las personas encuestadas está Totalmente de acuerdo ya que afirman que llevan una buena relación con su jefe directo o su superior inmediato, este es un factor muy importante dentro del lugar de trabajo para desarrollar un buen ambiente laboral.

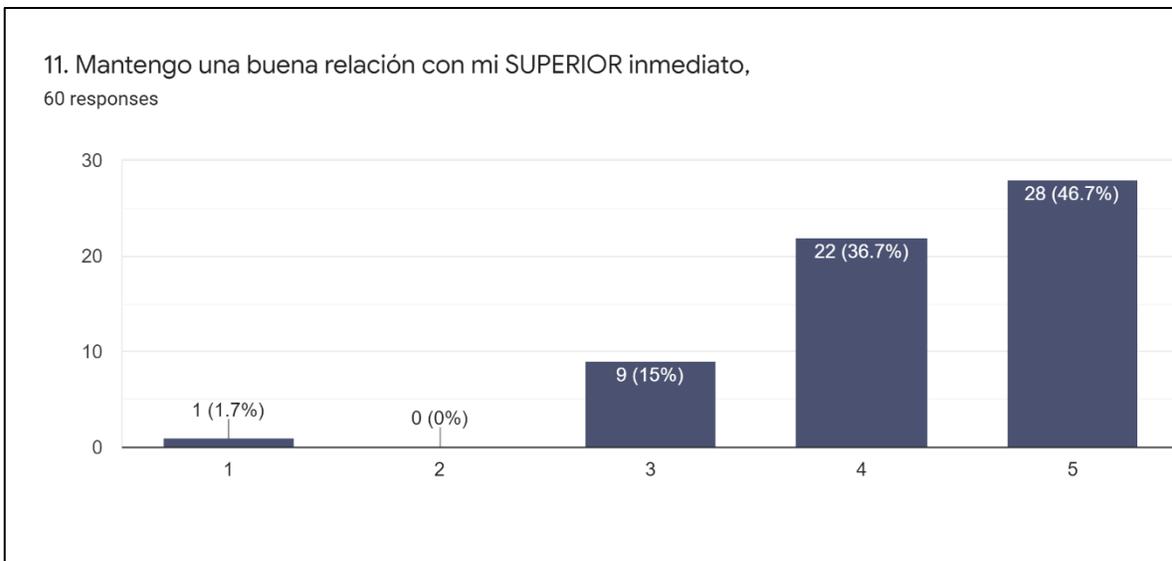


Figura 16 Relación con su superior.

Fuente: Elaboración propia.

Para argumentar la pregunta que se muestra en la figura 17 es bien sabido que el individuo siempre busca participar íntegramente y sentirse incluido dentro de su grupo de trabajo, lo mismo pasa fuera de su trabajo en la familia, en el club, con los amigos, etc. En este sentido, la figura 17, que es mayormente positivo, el 65% de los informantes señalan que están de acuerdo en que les resulta fácil expresar sus opiniones e influir, ya que son tomados en cuenta dentro de su grupo de trabajo, sienten pertenencia la cual se muestra en la figura 18.

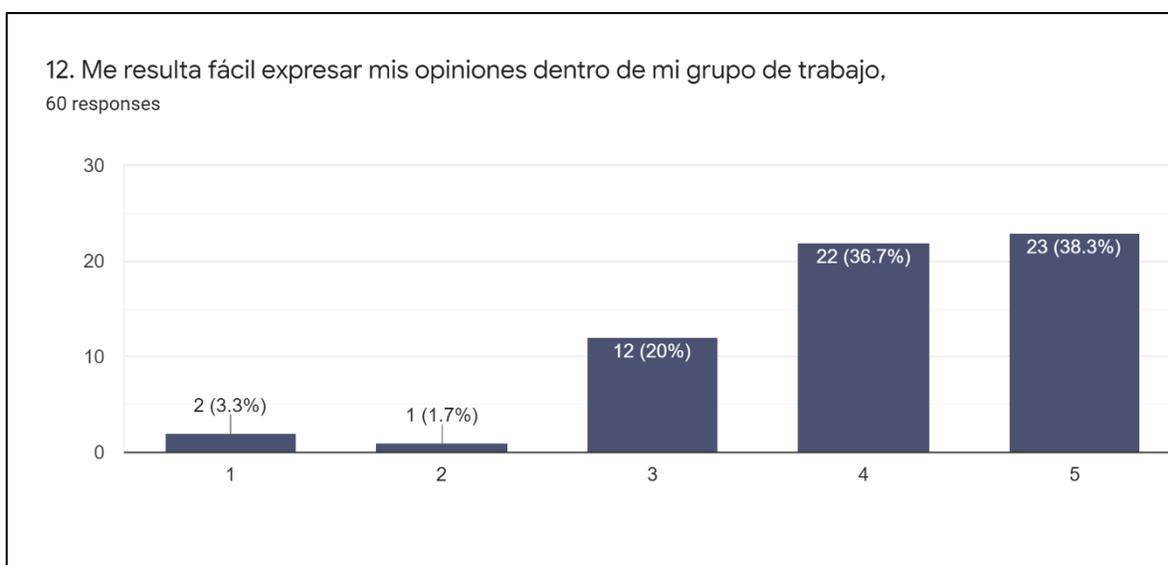


Figura 17 Libertad de opinión.

Fuente: Elaboración propia.

Con relación con a la pregunta relacionada con poder expresar opiniones y ser tomados en cuenta, da como resultado el sentido de pertenencia, los líderes de ahora saben la importancia de este aspecto. En la investigación un 43.3% de los empleados está totalmente de acuerdo en sentir pertenencia en sus equipos de trabajo, mientras que un 11.7% de los encuestados se mostró neutral como se puede ver en la figura 18.

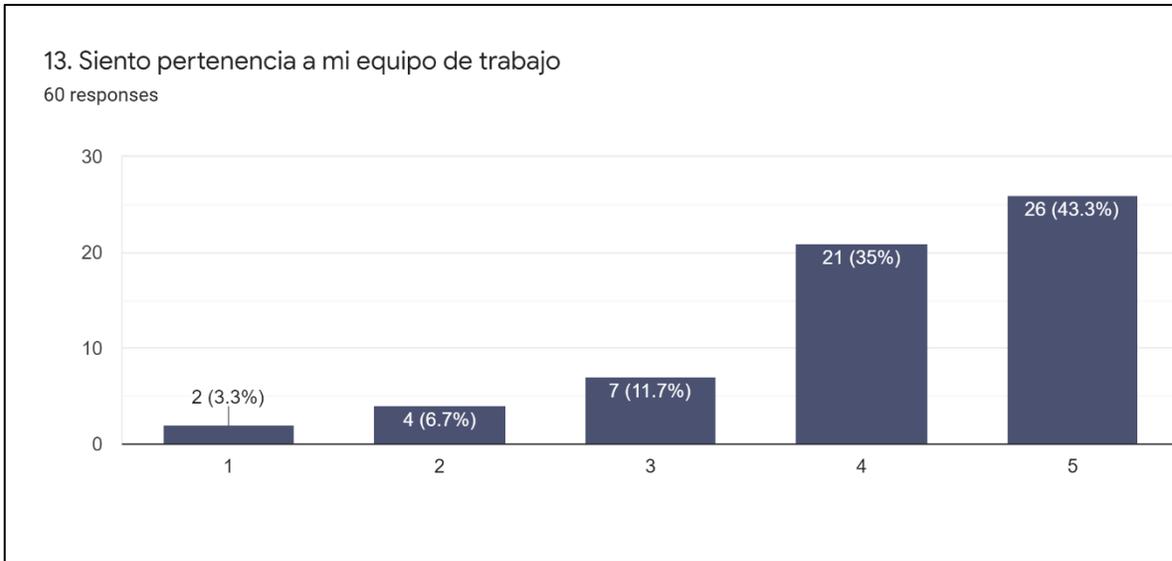


Figura 18 Sentido de pertenencia.  
Fuente: Elaboración propia.

La figura 19 muestra que un 38.3% de los empleados encuestados están de acuerdo en que la comunicación funciona adecuadamente dentro de su equipo de trabajo, este es uno de los factores más importantes dentro de las organizaciones. Se atribuye a las juntas diarias llamadas “*huddles*” en donde se da la actualización de las actividades de cada individuo del área, así como peticiones a su líder de grupo.

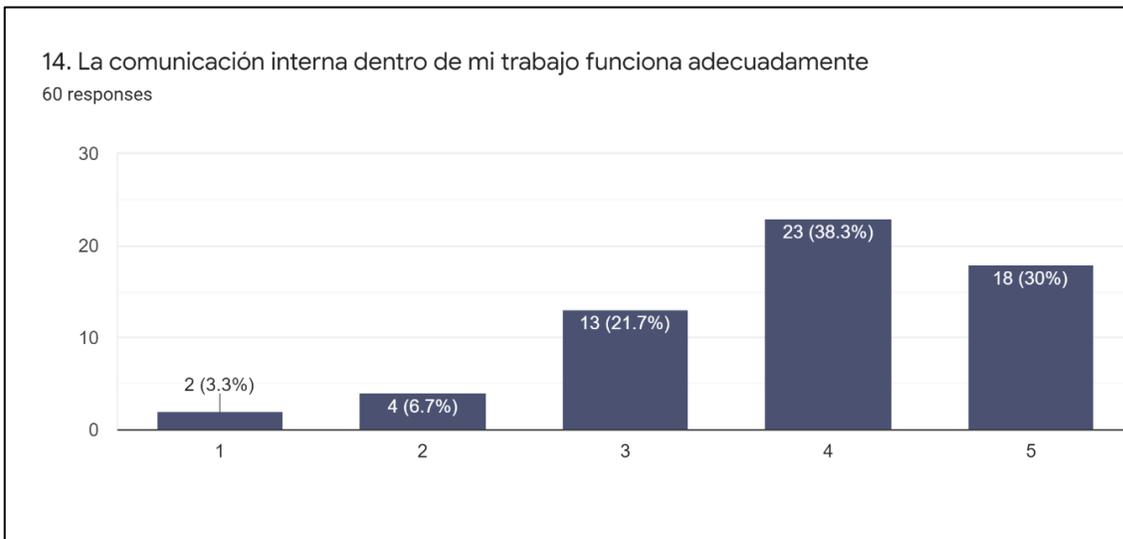


Figura 19 Comunicación interna en un grupo de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la información que se muestra en la figura 20, se observa que el mayor porcentaje corresponde a los empleados que afirman el sentirse parte de los éxitos y/o de los fracasos de su equipo de trabajo, con un estoy de acuerdo. Es importante considerar que el no tener este factor relevante en un grupo de trabajo los integrantes podrían no tener el sentido de pertenencia y sentirse excluidos de las decisiones que se puedan tomar, porque con la comunicación se fortalece la integridad y pertenencia a un grupo de trabajo y con ello es posible clarificar algún aspecto o problema.

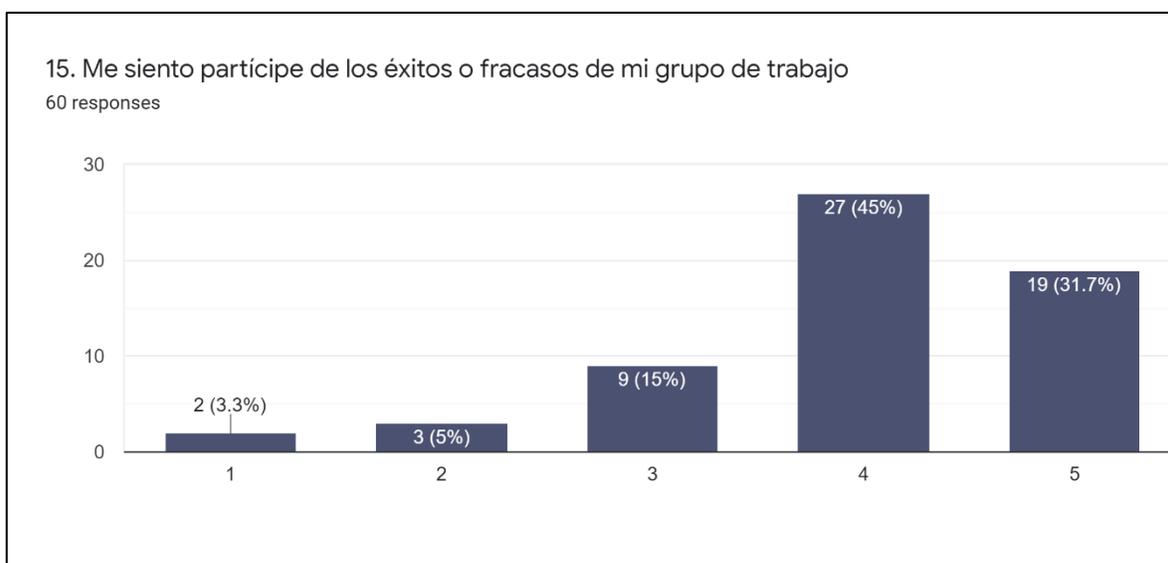


Figura 20 Participación en lo que sucede en el grupo de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

La figura 21 muestra los resultados referentes a la pregunta de si la empresa para la que trabaja tiene flexibilidad con los horarios de trabajo. En este caso casi la mitad de los encuestados (48.3%), comentaron que su empresa maneja horarios de trabajo flexibles, en el cual tienen libertad de adaptar sus horarios como mejor les convenga, siempre y cuando se cumpla con la jornada laboral, y esto en si es muy bueno para que el empleado este motivado, ya que de la misma forma se genera un ambiente de trabajo positivo.

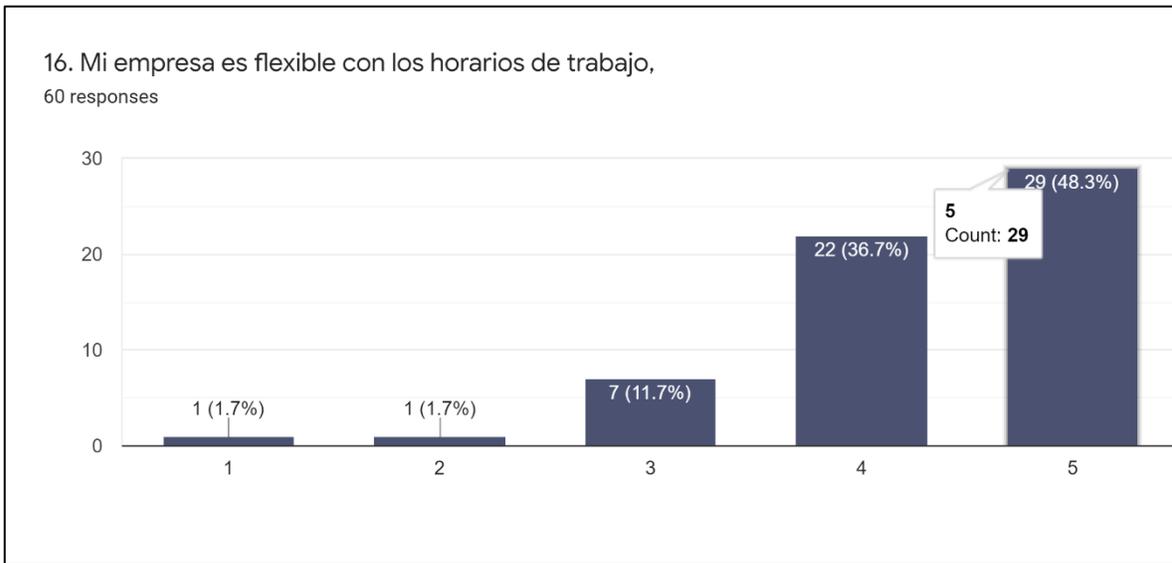


Figura 21 Flexibilidad con los horarios de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.5 Beneficios.

Compensaciones y beneficios son parte primordial en esta investigación, por lo que en las siguientes líneas se muestran los resultados obtenidos al respecto, en cuanto a la parte de la motivación y que tanto el empleado está satisfecho en su lugar de trabajo.

La figura 22 refleja que más de tres cuartas partes de los encuestados emitieron su respuesta como positiva; es decir, la empresa u organización les ofrece prestaciones o beneficios adicionales a los considerados en la ley, aquí el 41.7% de las personas estudiadas dijeron que los beneficios que percibe son superiores y que estos mismos satisfacen sus necesidades y cumplen con sus expectativas.

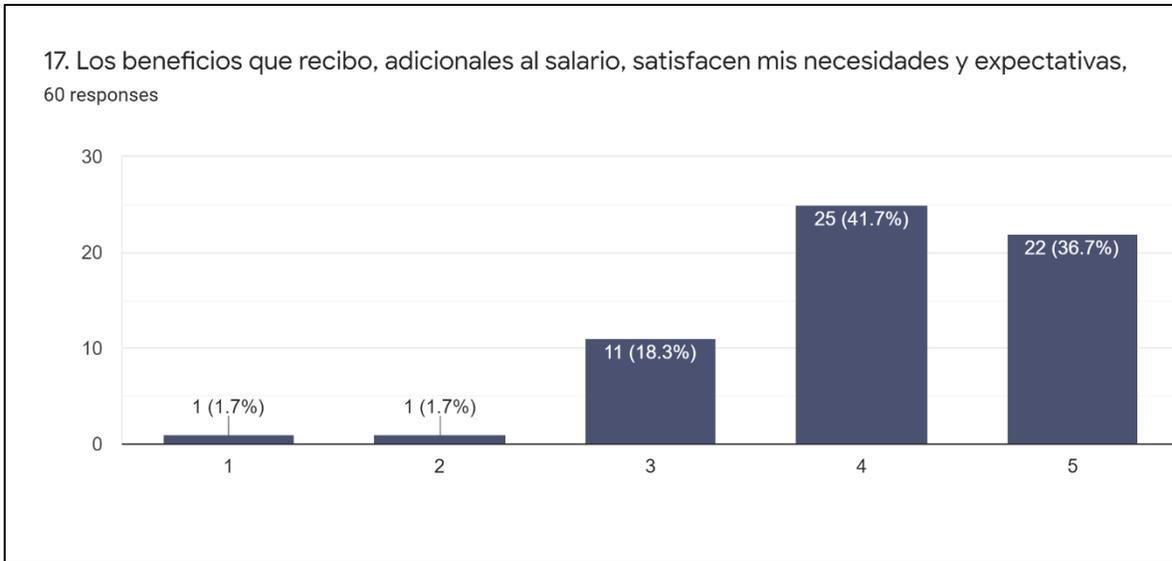


Figura 22 Beneficios adicionales que percibe el empleado.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 23 se muestra la positividad de las personas, aquí la gran mayoría; es decir, el 76.6% argumentó estar totalmente de acuerdo en que los beneficios que la empresa le otorga, adicionales al salario, son un diferenciador que motiva su permanencia en la compañía, así por ejemplo si el empleado recibe una oferta de trabajo en otra empresa, no será sencillo que el empleado tome una decisión de cambiar de trabajo.

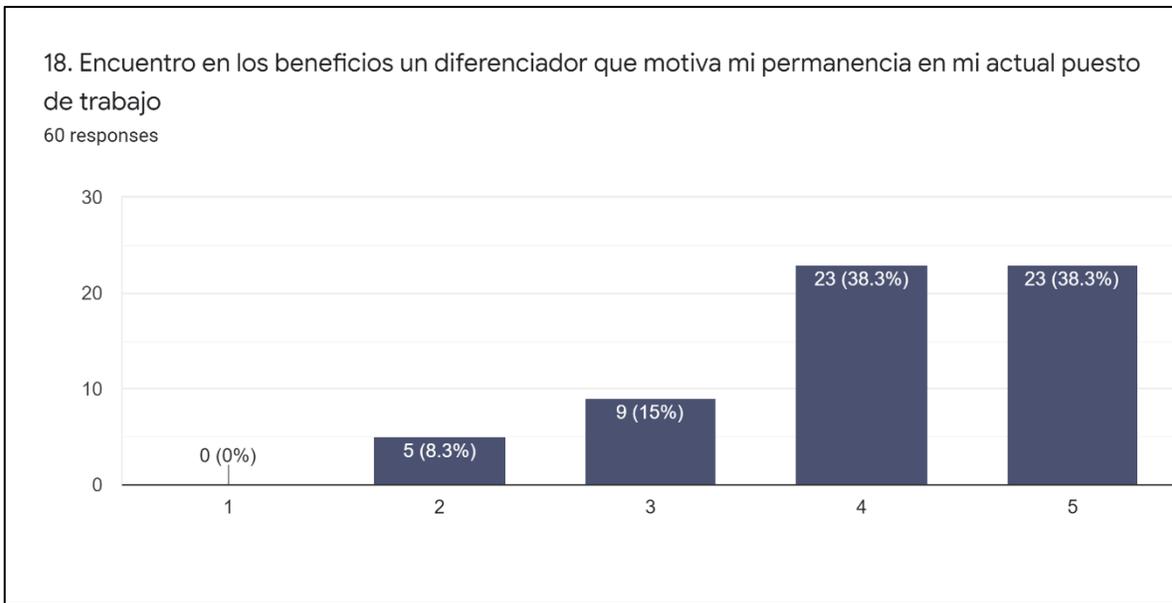


Figura 23 Beneficios un diferenciador.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la figura 24 la mayoría de los encuestados (93.3%) recibe beneficios adicionales que lo hacen sentir cómodo y como lo vimos anteriormente en este análisis, el empleado tiene un equilibrio entre su vida laboral y su vida personal con estos beneficios del horario.



Figura 24 Otros beneficios.

Fuente: Elaboración propia.

Los beneficios que son más comunes hoy en día en la empresa objeto de estudio son:

- El trabajo remoto, el hacer trabajo desde casa,
- Horarios flexibles y dentro de estos mismos les ofrecen
- Jornada laboral reducida los viernes.

Solo el 6.7% un mínimo porcentaje, no recibe estos beneficios y eso repercute en su bajo desempeño y en qué medida se les son otorgadas esos beneficios por parte de sus superiores.

#### **4.2.6 Formación.**

Capacitación y entrenamiento, son parte primordial de la formación del empleado, para que éste sea más competente en su puesto de trabajo y realice las tareas adecuadamente, ayudando así a la empresa a cumplir sus objetivos.

En este caso, la figura 25 muestra que, en donde la mayoría de los involucrados en esta investigación respondieron estar de acuerdo en que su empresa les ofrece el entrenamiento necesario para el desempeño adecuado de su trabajo.

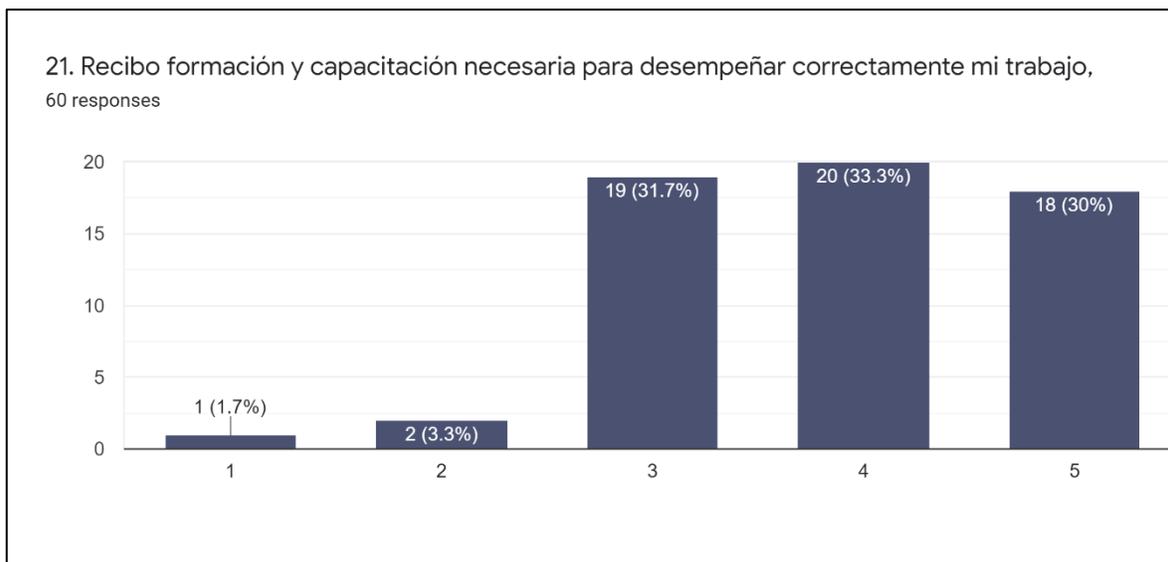


Figura 25 Formación y Capacitación.

Fuente: Elaboración propia.

El plan de carrera por escrito es una herramienta de apoyo muy importante para el seguimiento del desarrollo del empleado, los resultados la figura 26 indican que más del 60% general, respondió que su empresa les ofrece esta área de oportunidad.

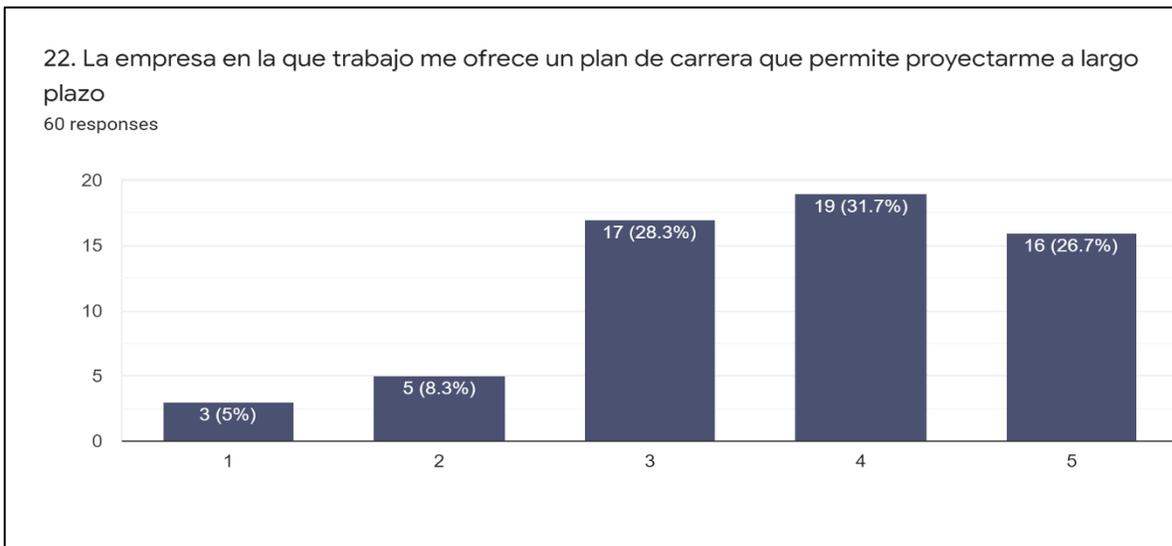


Figura 26 Plan de carrera.

Fuente: Elaboración propia.

La figura 27 muestra una respuesta muy positiva, superando así más del 80%, las personas encuestadas están conscientes que la empresa les proporciona oportunidades necesarias para su desarrollo y formación profesional, como pueden ser cursos de capacitación, integración con los equipos de trabajo, entre otros.



Figura 27 Oportunidades de desarrollo profesional.

Fuente: Elaboración propia.

Con relación al tema de calidad de vida, esta pregunta fue realizada con la intención de analizar si el empleado o empleada, a pesar de estar motivado y sentirse bien y tomado en cuenta en su trabajo actual, si estaría dispuesto en hacer un sacrificio, es decir, disminuir su salario actual a cambio de que la empresa le ofrezca mayor número de beneficios y compensaciones para mejorar su calidad de vida. Una reflexión que nos deja esta pregunta es que como bien sabemos el estado civil del empleado influye en un gran porcentaje, para poder tomar una decisión de este tipo, ya que los encuestados en su mayoría son jóvenes de entre 21 y 30 años y decían muy seguros de sí mismos, que no sacrificarían el disminuir su salario estando en su sano juicio.

Por lo que las respuestas emitidas a esta pregunta fueron muy equilibradas. Sabemos que no es común que se sacrifique el salario por obtener más prestaciones, reducir el salario estaría contra la ley y no sería una alternativa considerada por la mayoría de las empresas como podemos ver en la figura 28.

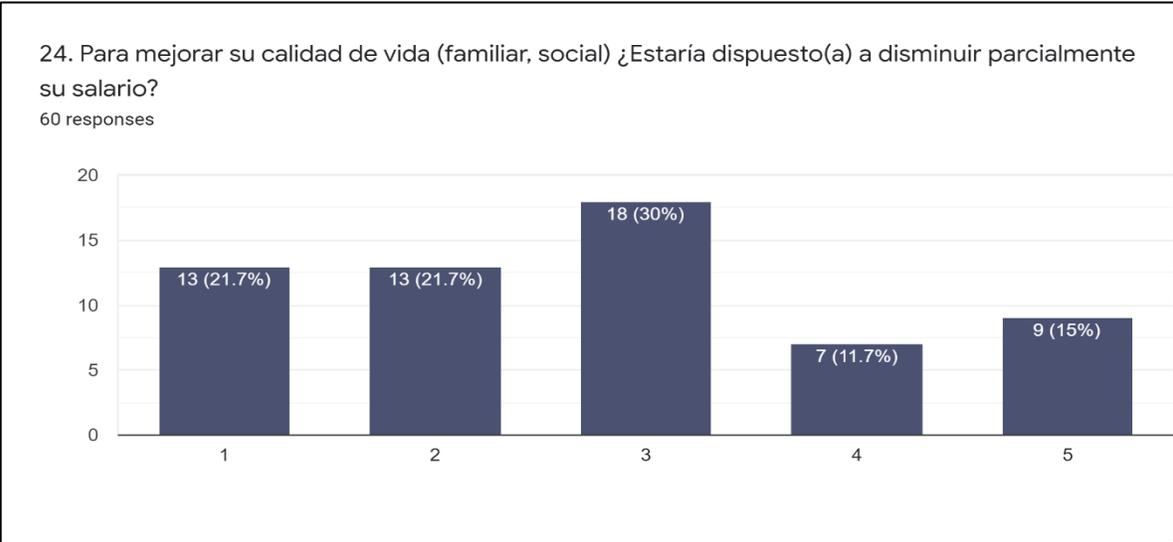


Figura 28 Calidad de vida.

Fuente: Elaboración propia.

## 4.2. Recomendaciones y Estrategias para Promover el Salario Emocional

Dentro de la compañía se ha empezado a indagar sobre el salario emocional y sus aplicaciones, una prueba de ello es que a finales de 2018 se creó el departamento de atracción y retención de talento, el cual desarrolla e investiga las necesidades de los empleados, con el fin de adaptar el modelo de trabajo a las nuevas tendencias y generar la satisfacción del personal usando diversas estrategias que más adelante se presentan, con el propósito de retener a la población y aumentar su estadía dentro de la empresa. Unido a ello, se continúa impulsando el modelo PDA (Evaluación de desempeño) que consiste en determinar objetivos específicos y lineamientos acorde al trabajo desempeñado por cada colaborador y ligado a los cinco pares de valores que fomenta la compañía.

Las estrategias implementadas a partir de enero de 2019 dentro de la empresa son las siguientes:

- 1) El uso de tenis dentro de la planta los viernes.
- 2) El derecho a dos *home-office* al mes si así lo requieres y es previamente hablado con tu jefe inmediato.
- 3) *Short Friday* o “viernes corto” aplicable si de lunes a jueves te quedas más tiempo trabajando y deseas aplicar ese tiempo invertido los viernes y retirarte incluso tres horas antes de la hora de salida usual.

Estas nuevas políticas han generado un grado de satisfacción positiva dentro de la comunidad laboral que se ha visto reflejada en comentarios positivos a la empresa, mejor desempeño entre los trabajadores, aportación voluntaria de horas extras para los cierres financieros. Lo anterior ha generado la aportación de nuevas ideas de trabajo, búsqueda

continúa de la calidad en los trabajos presentados, el clima laboral relajado los viernes, el tipo de vestimenta casual para el fin de la semana laboral.

De manera adicional a lo anterior, en la semana 3 del 2019 se lanzó una encuesta de tolerancia e igualdad de género para todos los empleados, a fin de saber su opinión respecto a este tema y revisar si es necesario algún tipo de actividad o charla complementaria para mejorar o crear un ambiente de trabajo favorable.

## Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones

Los cambios tecnológicos, culturales y sociales obligan a las empresas a mantenerse en constante evolución, poniendo especial énfasis en lograr un balance entre los aspectos de la vida laboral, familiar, social y profesional, con el objetivo de no descuidar ninguna de ellas. Es decir, las empresas aspiran a convertirse en ese lugar en donde la gente quiere y desea permanecer; lo que llaman el mejor lugar de trabajo.

El mejor lugar de trabajo engloba no solo la parte remunerada económicamente; si no que además abarca aspectos de tipo psicológico y social que te hacen sentir parte de un ente; donde también se busca mejorar la calidad de vida. Por lo tanto, el salario emocional busca primordialmente como principio básico que el trabajador se desarrolle con eficacia y eficiencia; desarrollando esos hilos de confianza en sí mismos, con sus superiores y compañeros, compromiso con el trabajo y seguridad o respaldo.

Todo esto conlleva a que la rotación del personal en una organización sea más estable y baja, de manera que significan ganancias para las organizaciones; ya que reduce multitud de costos innecesarios.

Para el caso de la empresa estudiada, como ya se explicó en el problema de investigación, se hizo énfasis en que la rotación del personal administrativo/operativo se encontraba en una situación elevada, de manera que la empresa incurre en gastos innecesarios de contratación, así como a una inestabilidad dentro de los equipos de trabajo, lo cual lleva a que las tareas en el área no pueden ser repartidas de manera equitativa, debido a que las personas van y vienen, así como errores en los procesos al momento de que son ejecutados.

Con relación a lo señalado en el párrafo que antecede, se encontró que la empresa cuenta con prestaciones y retribuciones más altas de la media, por lo que este no es el motivo por el cual se presenta la rotación de personal en la referida empresa.

Los niveles de rotación presentados constituyen una muestra de la problemática que prevalece en la entidad; lo cual motivó la realización de la investigación que aquí se presenta. Un análisis previo arrojó resultados de los motivos por los que los empleados se van de la compañía; como la mejor oferta laboral, una baja productividad o mala actitud, una baja trayectoria profesional; lo que nos demuestra que las personas siempre buscan evolucionar y quieren un organismo que los respalde; así como una mala integración con el equipo de trabajo; resumido a un mal clima organizacional.

El objetivo principal de la investigación fue saber si la aplicación del salario emocional concuerda con la retención de personal. En este sentido, los resultados del estudio arrojaron que efectivamente lo hace, por lo que, a mayor salario emocional, menor rotación.

El trabajo se sustentó en investigaciones de autores como Frederick Taylor, quien es el padre de la Administración Científica y su enfoque sobre la asignación de tareas y la remuneración que se recibe por ellas y el que el ser humano busca un reconocimiento más allá de lo económico.

Del mismo modo, se revisaron las investigaciones de Maslow, las que ayudaron sobre manera en este proyecto; como por ejemplo la pirámide de las necesidades, donde se encontró que las necesidades que presentan las personas no necesariamente deben seguir ese orden específico, sino que pueden ser alteradas. Además, se revisó Herzberg con su propuesta del enriquecimiento del trabajo; Mihaly Csikszentmihalyi, con su teoría del flujo; en donde fomenta que todos aman lo que hacen y la creatividad con la que llevan a cabo sus tareas es

fundamental, generando la satisfacción laboral dentro del trabajo. Un empleado feliz es un empleado productivo, por lo que es beneficioso fomentar esa felicidad en el trabajo.

Resulta sumamente importante tener bien identificadas las generaciones que conforman la fuerza laboral de las organizaciones; ya que, con base en esta cuestión se pueden ejecutar estrategias de trabajo que de manera conjunta beneficien a todos, sabiendo diferenciar las motivaciones y debilidades de los empleados y de manera unida fomentar una buena relación generacional, además de mejorar el clima en la organización.

Se puede concluir además que las generaciones jóvenes buscan un empleador que les reconozca por sus esfuerzos, que les otorgue crecimiento profesional, un equilibrio, mayores prestaciones (vacaciones, permisos, horarios flexibles), igualdad entre ambos géneros, y que sea una empresa socialmente responsable con el medio ambiente.

Las encuestas realizadas arrojaron datos interesantes, como por ejemplo que las respuestas fueron contestadas casi en un 50% hombre y 50% por mujeres, la diferencia fue mínima la que se inclinó hacia el género masculino, mientras que los rangos de edad nos hablan de una población joven; *millennial*, que es cambiante y demanda retos y beneficios intangibles.

Se encontró que la mayoría de los empleados encuestados se sienten orgullosos y contentos de pertenecer a la empresa objeto de estudio, lo que quiere decir que se consideran respaldados y de una manera u otra la organización les está proporcionando lo que han demandado; como definirles roles y responsabilidades, generar satisfacción en el trabajo, una buena comunicación con sus superiores al recibir retroalimentación de sus tareas, entre otros aspectos.

El fuerte de la población de la organización se encuentra en un rango salarial promedio, por lo que la compañía se encuentra competitiva en dicho rubro, pero si éste es combinado con el salario emocional, se vuelve aún más atractiva e influyente; cumpliendo con las expectativas de sus empleados y buscando la innovación y motivación.

Cabe mencionar que, durante la investigación, las encuestas se aplicaron dentro del horario laboral, en donde los jefes de área solicitaron que las pruebas se hicieran lo más rápido y pronto posible, con una población delimitada y definida al azar. Por lo anterior se recomienda que este tipo de encuestas o estudios se generen de manera periódica (cada tres o cuatro meses), ya sea elaborada por la misma empresa, por algún estudiante de prácticas o un organismo dedicado a ello; y que sea previamente revisado y autorizados por las autoridades correspondientes; a fin de conocer el sentir de los empleados y el clima actual.

También se recomienda mayor tolerancia a este tipo de actividades que apoyan al desarrollo académico de las personas de la empresa que actualmente están estudiando la maestría o alguna otra especialidad, lo que repercutirá en una mayor apertura sobre lo que se puede compartir y sobre los trabajos que se pueden desarrollar; al igual que definir, además de los jefes directos; a un responsable académico con el que puedas solicitar la información adecuada; ya que para esta investigación se tuvo que pedir una multitud de permisos y todas a diferentes áreas y responsables de departamentos

Del mismo modo se recomienda designar algún tipo de formato previamente elaborado y revisado por la compañía en donde se especifique la información que el investigador requerirá para llevar a cabo sus estudios y notificar a los departamentos responsables de proporcionar la información.

Una línea de investigación que puede desprenderse de este estudio es la mejora en el ambiente laboral; la que tiene que ver con medir la calidad de las relaciones entre las personas que conviven en los departamentos; así como el seguimiento en el programa de asistencia para empleados, el cual tiene que ver con el desarrollo y aplicación directa del salario emocional, lo cual impacta en la salud mental de los empleados.

Esta investigación es de gran relevancia para el sector empresarial, dado que se evidencia que el salario emocional fortalece el sentido de pertenencia del trabajador y ayudan a reducir la rotación e incrementar la productividad, el objetivo primordial que era conocer si el salario emocional aplica para generar una retención de personal más elevada, aplica positivamente, por lo que se acepta; sin embargo no es algo que dependa al cien por ciento de este concepto; ya que se involucran varios aspectos relevantes como la competitividad del mercado, ofertas laborales, sectores competitivos con la empresa, movilidad, prestaciones y salarios.

## Referencias

- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial y organizacional en enfoque aplicado* México: Cengage Learning. ISBN: 978-607-481-346-3.
- Acinas, M.P. (2011). Burn out y desgaste por empatía en profesionales de cuidados paliativos. *Revista digital de medicina Psicosomática y Psicoterapia*, 2011: 3-4. ISSN: 2253-749X.
- Bass, J. (2009). *The Trophy Kids Grow Up How the MilleNnial Generation is Shaking Up the Workplace*. EBSCO Publishing Inc. ISBN: 978-0-470-22954-5
- Blackhawk Network. *RH en las empresas* (2019). <https://rhenlasempresas.com/2020/04/07/blackhawk-salario-emocional/>.
- Blanch, G.S. (2015). *El salario emocional para el equilibrio de la vida personal en los centros universitarios*. Barcelona , Cataluña.
- Blay Tapia, D. (2019) *¿Por qué no nos dejan trabajar desde casa?* España: Círculo Rojo. ISBN: 978-846-865-7028.
- Blum, M.L., and Naylor, J.C. (1990). *Psicología Industrial: sus fundamentos teóricos y sociales*. México: Trillas, 1990. ISBN: 968-243-8276.
- Cañadas, I. and Sánchez Bruno, A. (1998). Categorías de respuesta en escalas tipo Likert. *Psicothema*, 10 (3): 623-631. ISSN 0214-9915.
- Castro, M.G., Contreras Padilla, J.M. and Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción Laboral y condiciones de trabajo: Una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en psicología*, 14(1): 105-118. ISSN: 0185-1594.
- Asociación de Internex.mx (2018). *Búsqueda de Empleo por Internet en México 2018*. Obtenido de: <https://www.asociaciondeinternet.mx/es/que-es/descripcion>.
- Cloninger C., Susan (2002). «Teorías de la Personalidad» I México: Persons Educación, 2002. ISBN: 978-970-26-0226-9.
- Llano Restrepo, P. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Aglala*, 5(1): 34-68. DOI:<https://doi.org/10.22519/22157360.700>.
- Castaño, J.C., Montoya, L.E. y Restrepo de Ocampo, L.S. (2009). Compensación Salarial y Calidad de Vida. *Scientia et Technica*, 43: 89-94. ISSN 0122-1701.
- Castillo Serna, Conrado. «Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo ISBN: 978-84-936547-3-3.» By Conrado Castillo Serna, 31-36. Madrid: Fundación EOI, 2009.
- Cepeda Rivera, D. J. (2016). *Exploración de Resiliencia en Adolescentes Escolarizados y con Vulnerabilidad en Santa Maria del Río*. San Luis Potosí: UASLP, 2016.
- Cobo, C.E. (2003). *El Comportamiento Humano*. Cuadernos de Admibistración, Universidad Del Valle, Colombia, 29, Junio de 2003.

Csikszentmihalyi, M. (2010). *Fluir: Una psicología de la Felicidad*. España: Editorial Kairós SA. ISBN: 978-84-7245-798-8.

Del Río, M. (2019) *¿Porqué los Millennials cambian de trabajo a cada rato?* 11 de 03 de 2019. Obtenido de: <https://www.veintitantos.com/tu-vida-trabajo/por-que-los-millennial-cambian-de-trabajo-cada-rato>.

Deloitte (2016). "*The 2016 Deloitte Millennial Survey Winning Over the Next Generation of Leaders*". Nueva York , 2016.

Díaz Rodríguez, A.L. (2014). *El Salario Emocional y el Clima Organizacional en el jardín infantil Trinidad Galán*. Bogotá.

Diener, Edward, and Tay (2011). Personality Process and Individual Differences, Needs and Subjective Well-Being Around the World. *American Psychological Association*, 2011: 354-363. DOI: 10.1037/a0023779.

Fernandez Iturriaga, G. (2017). *La Motivación extrínseca e intrínseca de los empleados como éxito para las organizaciones laborales: Un estudio en el sector siderometalúrgico de La Rioja*. La Rioja , Logroño, junio de 2017.

Fundació Factor humà (2016). *El Salario Emocional*. Barcelona, 16 de Octubre de 2006.

García Ontivero, C. (2018) *OpenWebinars*. 13 de Noviembre de 2018. <https://openwebinars.net/blog/que-es-el-sindrome-del-burn-out/>.

García Sanz, V. (2012). *La Motivación Laboral, Estudio Descriptivo de Algunas Variables*. Universidad de Valladolid, Yucatán. Tesis de maestría.

Gil-Monte (2005). *El Síndrome de Quemarse por el Trabajo (Burnout) Una Enfermedad Laboral en la Sociedad del Bienestar*. Ediciones Pirámide, 2005. ISBN: 84-368-1949-7.

González, A. (2020)- «Tomar conciencia de mi salario emocional mejora la productividad de las Organizaciones.» *CUCJ Biblioteca Virtual*. Marzo de 2020. <https://cucjonline.com/biblioteca/items/show/132>.

González, D. (2017). «¿Qué es el salario emocional?» *vLex*. 29 de Mayo de 2017. <https://app.vlex.com/#vid/680242449>.

González, F. (2017). ¿Qué es y cómo se paga el Salario Emocional? *Revista de Negocios del IEMM*, Agosto 2017: 80-81. ISSN 2301-1181.

Gómez, C. (2011). «El Salario Emocional.» Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración, Abril de 2011.

Great Place to Work® México. (2018). *GPTW™*. Obtenido de: <https://greatplacetowork.com.mx/certificaciones/que-es/>.

Gutiérrez, S. (2016). La Motivación Laboral ¿Qué hace que un trabajador realice más de lo que se espera? *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, 2016: 7-11. ISSN: 1390-3748.

Hegney, D., Plank, A., and Parker, V. (2006). Extrinsic and intrinsic work values: Their impact on job satisfaction in nursing. *Journal of Nursing Management*, 14 (4): 271-281. DOI: 10.1111/j.1365-2934.2006.00618.x.

Johnson, J.V. (1997). Empowerment in future worklife. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 23 (4): 23-26.

Kahan, W. (2017). Psychological Conditions of Personal Engagement and Desengagement at Work. *Academy of Management Journal Vol. 33 (4): 692-794*. ISSN:1948-0989.

Keith, D. (2003). *Human Behavior of Work: Human Relations and Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill. ISBN: 9780-0733-8149-7.

Lawrence Harriman, Philip (1946). *Twentieth Century Psychology: Recent Developments in Psychology*. Books for Libraries Press, 1970. ISBN: 9780-8369-1948-6.

Lucas, N. (2019). «Millenials prefieren el salario emocional al economico». *El Economista*, Marzo de 2019.

McClelland, D.C. (1989). *Estudio de la motivación Humana*. Madrid: Narcea. ISBN: 9788-4277-0861-7

Marin, C. (2019). «Cuando la empresa y el bienestar coinciden .» *Mejores practicas Corporativas*.

Mayer, J. (2010). Interview by [https://www.youtube.com/watch?v=s\\_GILd3Rgv0](https://www.youtube.com/watch?v=s_GILd3Rgv0). *IE2009 John Mayer Interview / Entrevista a John Mayer IE2009* (31 de Marzo de 2010).

Medina Velázquez, M., Navarro Moncada, I., and Torres Flores, D. (2020). 8 preguntas para entender la NOM-035. *Doc Player*. 2020. Obtenido de: <http://docplayer.es/169142209-Psic-d-marisol-medina-velazquez-mtra-ma-isabel-navarro-moncada-mtra-dalia-a-torres-flores.html>.

Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales de España (2001). *Riesgo psicosocial: el modelo demanda-control-apoyo*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Nicolas, M.A. (2011). El Salario Emocional No 45. *Marketing Agrario*, 2011: 692-693. ISSN: 0002-1334.

Hernández Ortiz, R.A. y Osorio Suárez, L.F. (2016). *El Salario Emocional en la Remuneración del Talento Humano de la Generación del Milenio en Colombia*. Bogotá, Bogotá , Tesis de Maestría. Colegio de Estudios Superiores de Administración.

Pérez Guardado, N. (2015). «Motivación Laboral: Factores más relevantes .» Tesis de Maestría. Universidad de Oviedo.

Plous, S. (2014). *Social Psychology Network*. 5 de Julio de 2014. Obtenido de: <http://salovey.socialpsychology.org/>.

Pérez Serrano, G. (2010). *Modelos de Investigación Cualitativa en Educación Social y Animación Sociocultural*. Madrid: Narcea, 2010. ISBN 9788-4277-13024.

Pescalle, P. (2005). «¿Dónde está la creatividad? Una aproximación al Modelo de Sistemas de Mihaly. *Arte, Individuo y Sociedad*. Vol. 17: 63-86. ISSN: 1131-5598.

Hernández S., Martos M.J., Alonso, E., and Pozo C. (2005). Determinantes de la satisfacción laboral en trabajadores de la administración pública: el valor de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. *Ansiedad y Estrés*, 11(2-3): 247-264. ISSN:1134-793.

Ruiz Díaz Morales, D. (2014). *Inteligencia emocional en docentes y administrativos académicos de universidades privadas de Asunción*. *Academio*, 1 (1): 29-42, SSN-e 2414-8938.

Rodríguez, E. *Metodología de la Investigación (2005)*. Tabasco: Universidad Autónoma de Tabasco. ISBN: 968-5748-66-7.

Rombaut, G. (2018). *CRM Apuesta por Salario Emocional contra la Rotación*. Obtenido de: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/CMR-apuesta-por-salario-emocional-contra-la-rotacion-20180911-0005.html>.

Rubio Rodríguez, G.A. and Varón Romero, A.M (2018). Valor que subroga el salario emocional como práctica de responsabilidad social interna en la gobernanza cooperativa. *Revista Iberoamericana de Economía e Innovación Socioecológica*, 1: 87-100. ISSN:2659-3351.

Secretaría de Gobernación. *Diario Oficial de la Federación*. 23 de 10 de 2018. [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018).

Seelbach González, G.A. (2013). Teorías de la Personalidad. In *Teorías de la Personalidad*, 47-59. México: Red Tercer Milenio. ISBN:978-607-733-193-3.

Servicio de Planificación y Calidad (2020). *Encuesta de Satisfacción de Personal*. Cordoba.

Ted Talks (2017). *Why can't we work at home?* 19 de Abril de 2017. <https://www.youtube.com/watch?v=mTTaxbgK800&feature=youtu.be>.

Universidad de Salamanca (2005). *Cuestionario de Satisfacción Laboral Del Personal de Administración y Servicios Curso 2004-2005*. Salamanca, Guanajuato.