

## El salario emocional y la satisfacción laboral

*Emotional salary and job satisfaction*

Salário emocional e satisfação no trabalho

**Bach. Luz Mariela Rodríguez Quispe**

luzrodriguez123@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0007-8634-8495>

Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú

**Dr. Nicolas Edgar Roque Barrios**

nicolasroque@unap.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-1082-1481>

Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.2i3.12>

Recibido 30 de abril 2022 / Arbitrado el 15 de mayo 2022 / Aceptado el 23 de junio 2022 / Publicado el 01 de julio 2022

### RESUMEN

Se entiende por salario emocional toda aquella compensación no económica que las empresas u organizaciones brindan a sus colaboradores, es un concepto que afecta la motivación de los empleados, así como la percepción que tienen de la empresa; Por otro lado, entendemos la satisfacción laboral como el grado de conformidad que presenta el colaborador con respecto a las condiciones y ambiente de trabajo. El presente artículo de revisión bibliográfica tiene como objetivo demostrar la incidencia del salario emocional en la satisfacción laboral, a partir de los antecedentes de investigación sobre el tema. Es una investigación descriptiva, realizando una consulta profunda a fuentes secundarias sobre el tema. Se hace un análisis entre la información recolectada en esta investigación de ambos conceptos y su interacción entre ellos, debido a que hoy en día el denominado salario emocional es uno de los principales motivadores considerados por los colaboradores, motivando a los empleados. Teniendo en cuenta, según la investigación revisada, que hasta hace poco tiempo el salario emocional no era un concepto muy conocido en el país, se concluye que existe una relación directa debido a que el salario emocional se está convirtiendo en el principal motivador de los colaboradores, permitiéndoles trabajar cómodamente, reduciendo el estrés y logrando un aumento en la satisfacción laboral y por ende un incremento en su desempeño, impactando en la rentabilidad de la empresa.

**Palabras clave:** Motivación, salario emocional, satisfacción laboral, satisfactores laborales y remuneración.

### ABSTRACT

Emotional salary is understood as all that non-economic compensation that companies or organizations provide to their collaborators, it is a concept that affects the motivation of employees, as well as the perception they have of the company; On the other hand, we understand job satisfaction as the degree of conformity that the collaborator presents with respect to the conditions and work environment. The objective of this bibliographic review article is to demonstrate the incidence of emotional salary on job satisfaction, based on the background of research on the subject. It is a descriptive investigation, making a deep consultation to secondary sources on the subject. An analysis is made between the information collected in this investigation of both concepts and their interaction between them, because today the so-called emotional salary is one of the main motivators considered by collaborators, motivating employees. Taking into account, according to the reviewed research, that until recently the emotional salary was not a well-known concept in the country, it is concluded that there is a direct relationship, since the emotional salary is becoming the main motivator of the collaborators, allowing them to work comfortably, reducing stress and achieving an increase in job satisfaction and therefore an increase in their performance, impacting the profitability of the company.

**Keywords:** Marketing; Emotional salary, job satisfaction, job satisfaction, motivation, and remuneration.

## RESUMO

O salário emocional é entendido como toda aquela compensação não econômica que as empresas ou organizações fornecem aos seus colaboradores, é um conceito que afeta a motivação dos funcionários, bem como a percepção que eles têm da empresa; Por outro lado, entendemos satisfação no trabalho como o grau de conformidade que o colaborador apresenta com relação às condições e ao ambiente de trabalho. O objetivo deste artigo de revisão bibliográfica é demonstrar a incidência do salário emocional na satisfação no trabalho, com base em pesquisas sobre o tema. É uma investigação descritiva, fazendo uma consulta aprofundada a fontes secundárias sobre o assunto. É feita uma análise entre a informação recolhida nesta investigação de ambos os conceitos e a sua interação entre eles, pois hoje o chamado salário emocional é um dos principais motivadores considerados pelos colaboradores, motivando os funcionários. Levando em consideração, segundo a pesquisa revisada, que até pouco tempo atrás o salário emocional não era um conceito muito conhecido no país, conclui-se que existe uma relação direta, já que o salário emocional está se tornando o principal motivador dos colaboradores, permitindo-lhes trabalhar confortavelmente, reduzindo o stress e conseguindo um aumento da satisfação no trabalho e, conseqüentemente, um aumento do seu desempenho, impactando na rentabilidade da empresa.

**Palavras-chave:** Motivação, salário emocional, satisfação no trabalho, satisfação no trabalho e remuneração.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad uno de los atributos más valorados en los líderes de las organizaciones en igual o mayor medida que las llamadas habilidades duras es decir la formación académica y experiencia profesional son las habilidades blandas; las empresas y organizaciones buscan día a día una nueva forma de garantizar el compromiso y permanencia de sus colaboradores en mejores condiciones; siendo el salario emocional el más indicado en esta gestión del talento, porque está en función a los beneficios que no pueden medirse fácilmente en términos económicos, pero que le reportan una satisfacción que fortalece su vínculo con la empresa; además, se sabe que la motivación laboral aparte de influir en los trabajadores a cumplir una tarea influye también en la duración, intensidad y forma de una conducta o manera de comportarse; en esa dirección, es necesario medirla porque de esta manera se conocerá la motivación del trabajador para conseguir sus objetivos, de qué manera lo intenta, cuanto se esfuerza y que nivel de perseverancia mantiene hasta lograr un objetivo (Amador, 2005).

En un entorno altamente cambiante como el actual es importante para los líderes de las organizaciones el conocer y definir cuáles son los principales satisfactores que motivan a sus colaboradores ya que esto podría determinar la clave del éxito en las organizaciones (Rubinsztein, 2013).

La importancia y el éxito organizacional, radica en la interiorización por parte de los integrantes de la organización, que hacen que éstos logren un sentido de identidad para con los mismos y que conlleven a un sentido de pertenencia para con la organización (Gabel et al., 2013).

Si la empresa tiene un talento humano motivado y manifiesta actitudes positivas, las ofertas de la competencia serán menos atractivas y el trabajo se realizará de una manera fluida y libre de estrés generando una mayor rentabilidad

laboral que repercute en un mejor desempeño del trabajador y por ende en una mayor productividad. Es así que hoy en día que en las empresas los colaboradores ya no son solo considerados como un elemento más de la empresa, por el contrario, son considerados como el elemento más importante de la organización perseverando en conseguir los estándares de rendimiento y desempeño más altos, descubriendo talentos y conservándolos evitando la rotación de empleados dentro de una organización (Sánchez, 2015).

Este artículo de revisión presenta el siguiente contenido: en la primera parte se refiere al método, donde se muestra el proceso seguido para la búsqueda y selección para hacer la revisión del tema propuesto. En la segunda parte se incluye la conceptualización, referidos a una descripción breve sobre el salario emocional y la satisfacción laboral, una síntesis teórica y conceptual sobre el cual han girado todas las investigaciones bajo estudio; en la tercera parte se refiere a una discusión breve de los resultados alcanzados en los estudios para evidenciar diferencias o concordancias de los mismos. Posteriormente se redactan las conclusiones a los cuales se llega en este artículo de revisión y finalmente como último apartado incluimos la lista de referencias.

## MÉTODO

Este artículo de revisión es de tipo descriptivo caracterizado por identificar las principales características que muestran el conjunto de materiales bibliográficos sobre los cuales se ha realizado la revisión.

### Búsqueda bibliográfica

En la revisión bibliográfica se encontró documentación registrada desde el año 2005 lo que denota la inexistencia de un amplio conocimiento teórico práctico del mismo acto seguido se procedió a clasificar, analizar e identificar conceptos, factores, variables, tipo de compañías, implicaciones,

importancia, entre otros detalles que abordaron los estudios seleccionados; relevando que se tomaron como fuentes de información plataformas digitales como Google académico, Dialnet y Scielo, así como repositorios nacionales y locales.

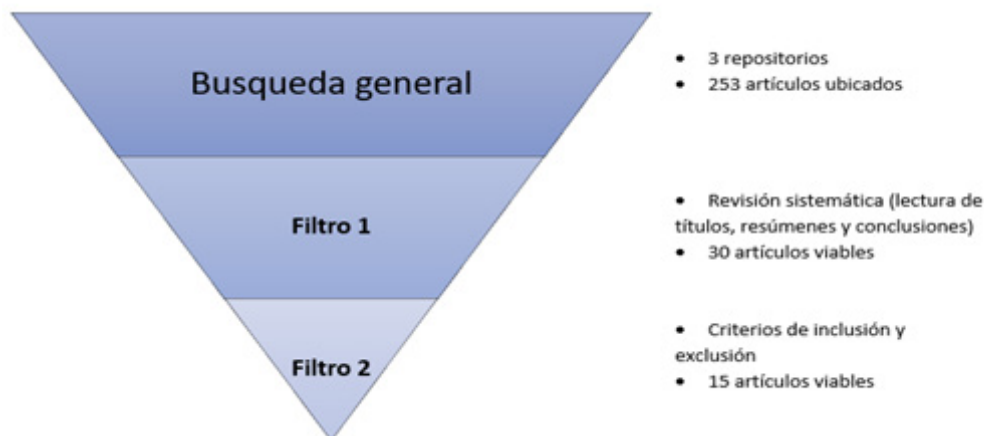
#### **Criterios de selección;**

- Tema central: Salario emocional y satisfacción laboral
- Tipo de fuentes: Secundarias
- Tipos de textos a consultar: Tesis de Grado, Post Grado, Artículos de investigación
- Idioma: español
- Lugar de procedencia de los textos consultados: Países de habla hispana
- Enfoque teórico: Todo enfoque es aceptable.

#### **Criterios de exclusión:**

Investigaciones con publicación duplicada en distintos repositorios digitales, se excluye la más reciente a pesar de que pueda tener modificaciones de forma.

**Figura 1.** Filtros de Búsqueda y Selección



Elaboración Propia

## **RESULTADOS**

### **El salario emocional**

-Salario: “Se denomina salario porque se busca la identificación y la relación con contraprestación y, también, con reciprocidad, equidad y frecuencia” (Gay, 2006).

-**Emocional:** “Se califica como emocional porque, con independencia del satisfactor que se trate como atención a necesidades personales o

Investigaciones con problema central no ligados a satisfacción y satisfactores laborales.

### **Evaluación de la calidad de las investigaciones seleccionadas.**

Para evaluar la calidad de las investigaciones, se realizó una revisión exhaustiva, buscando duplicados o leyendo títulos y resúmenes; lo que permitió determinar y aplicar los criterios de inclusión y exclusión.

De esta forma de las 253 investigaciones potenciales y aplicando los criterios de inclusión y exclusión, nos quedamos con un total de 30 investigaciones para la revisión; de las cuales se seleccionaron 15 investigaciones que nos permitieron realizar el artículo de revisión.

elementos satisfactorios en el contexto del clima laboral, se busca aportar satisfacción a algunos de los motivos intrínsecos” (Gay, 2006).

Se llama salario porque busca una contraprestación de la persona hacia la empresa, y se denomina emocional ya que depende de la satisfacción de las necesidades de la persona, puede ser desde un buen clima organizacional, hasta el reconocimiento por el logro realizado (Rocco, 2009).

El salario emocional, se refiere a todas aquellas retribuciones no económicas que el trabajador puede obtener de la empresa con la finalidad de expresar de forma positiva la imagen que tiene sobre su ambiente laboral que le permite incrementar su productividad, así como satisfacer las necesidades personales, familiares o profesionales; mejorando su calidad de vida y fomentando un buen clima organizacional.

Para las nuevas generaciones de colaboradores, los millennials como ejemplo paradigmático, ya no es suficiente el salario económico; necesitan además ser recompensados con otro tipo de retribución que les ayude a conciliar la vida profesional y familiar; y aquellas organizaciones que se han situado en la vanguardia de la gestión del talento y del cuidado de su capital humano, ofreciendo a sus empleados un salario emocional, son las preferidas por las nuevas generaciones convirtiéndose en las “Best places to Work”.

El salario emocional está siendo abordado en la actualidad, como una ayuda para mejorar el desempeño laboral; toma en cuenta los beneficios y compensaciones no económicas que obtienen los colaboradores en toda organización, tales como, la probabilidad de que los empleados laboren desde su casa unas horas a la semana, celebre fechas especiales, obtengan reconocimientos, entre otros factores que los hace felices.

Según Howatt (2011), una estrategia para aumentar el equilibrio en la vida del empleado es pedir a éste que trabaje horas extras solo cuando se trate de una situación crítica, ahora muchos empleados están prestando atención a la importancia de tener una vida equilibrada, esto ayuda a las personas a mantener un nivel de estrés; se entiende que los empleados sanos cuestan menos dinero a la compañía.

Esta posición es complementaria a la postura de Abad (2011), quien menciona que los factores inherentes al salario emocional son: la capacitación dada por la organización, calidad de la relación con el supervisor inmediato, capacidad para poder expresar ideas y sugerencias, oportunidades de desarrollo y promoción, retos profesionales,

planificación de carrera, ambiente laboral agradable y por último, flexibilidad, seguridad, equidad y reconocimiento.

El salario emocional son todas aquellas acciones que, sin suponer una salida de caja directa desde la organización a la economía del empleado, generen un impacto en su percepción sobre la compañía y en su motivación para con los objetivos de negocio. Hablamos de salario emocional con herramientas como la flexibilidad horaria, las medidas de conciliación de la vida profesional y personal, el teletrabajo, el reconocimiento profesional, el desarrollo de planes de carrera, la asignación de días libres o la participación en resultados o la formación continua, entre muchas otras. No obstante, con la implementación del salario emocional no sólo el empleado debe ser el beneficiado, sino que debe haber una motivación para que la empresa pueda implementarla, porque estas medidas suponen un coste.

Un buen caso de beneficio para la organización es la mejora de su posición como Employer Branding, hecho que garantiza a la compañía la atracción y la fidelización del talento, lo cual, en un contexto de Economía del Conocimiento donde el conocimiento tácito del empleado (esto es, su experiencia y su capacidad de interpretar la información) es el activo intangible más estratégico de las organizaciones, se convierta en una de las máximas aspiraciones de las organizaciones (García et al., 2017).

Este tipo de retribución puede actuar como “factor motivador” de los empleados y así mejorar la opinión que los trabajadores tienen de la empresa. Por lo tanto, no se trata de recibir una mayor cantidad de dinero, sino de recibir prestaciones que el trabajador entiende como beneficios más valiosos que una subida de sueldo (Asociación Española para la Calidad - AEC, 2016).

En cuanto a beneficios de su implementación (Gómez, 2011):

- Para los empleados, reducción del estrés dado por la dinámica de los cambios personal y laboral.



- Para las empresas, el incremento de la competitividad basado en la diferenciación mediante este factor emocional de compensación, así como identificación de ser mejores lugares para trabajar; reducción de abandono de talentos debido a una mejor oferta económica, entre otros aspectos.

- Para la sociedad, básicamente en calidad de vida, más equilibrada y armónica; entre otras facetas del ser humano.

Además, el artículo de Caro (2016) menciona que tener presente el concepto de salario emocional implica la medición de la efectividad de las políticas que buscan el bienestar laboral en las empresas.

### **Salario Emocional: Factores**

Según Barcelo (2016) cada vez más las personas eligen una empresa para trabajar por factores que van mucho más allá del tema salarial; entre las que podemos mencionar las siguientes:

#### **- Horario flexible**

Cumplir con las ocho horas, pero sin tener horario estricto de entrada o de salida, lo verdaderamente importante es realizar nuestro trabajo sin necesidad de estar las ocho horas en una oficina. Entendiendo ya que cumplir un horario no es sinónimo de productividad. Por eso, el horario flexible es uno de los mejores salarios emocionales.

#### **- Teletrabajo (trabajo a distancia)**

Muy valorado por las nuevas generaciones de trabajadores, acostumbrados al uso de las herramientas informáticas, el teletrabajo también es un beneficio importante para padres o madres que tienen hijos o familiares enfermos y les resulta muy complicado conciliar la vida laboral y familiar.

#### **- Planes de formación**

Ayuda en el desarrollo de la carrera profesional; las organizaciones más avanzadas en la gestión del talento capacitan a sus empleados para el desarrollo de la misma. Les ayudan económicamente en el pago de alguna formación o le facilitan asistir a esas formaciones.

#### **- Guardería**

Guardería para niños pequeños en el mismo lugar de trabajo, o para escolares durante las vacaciones.

#### **- Días libres**

Días libres para los empleados el día de su cumpleaños o cumpleaños de familiares, o acompañarlos en momentos difíciles de pérdida de un ser querido.

#### **- Beneficios sociales**

Seguros, planes de jubilación, ayudas a la educación de los hijos, abono de los costes de transporte y alimentación.

#### **- Espacios de distracción en la empresa**

Como salas de descanso, salas de juegos, salas con televisión, gimnasios u otras salas dedicadas a desconectar del trabajo.

#### **- Capacitación**

Ayuda en capacitación y formación que no esté directamente relacionada con nuestro trabajo diario como idiomas, talleres literarios o de cualquier otro tipo y que el trabajador considera necesario para su desarrollo personal.

#### **- Voluntariado**

Actividades de voluntariado promovidas por la organización y con horas libres para que los empleados realicen dichas actividades.

#### **- Reconocimiento**

Algo tan sencillo de hacer, pero a la vez tan difícil de encontrar en tantas organizaciones actuales como es el reconocimiento al trabajo bien hecho. simplemente con palabras o gestos. A todas las personas y por ende a todos los trabajadores, nos gusta que nos digan las cosas que hemos hecho bien y no solamente aquellas que hemos hecho mal. Palabras tan sencillas como “gracias”, “bien hecho”, “confío en ti”, son parte de un salario emocional que compensa y satisface en ocasiones mucho más que cualquier retribución económica.

### **Satisfacción Laboral**

Se dice que la satisfacción laboral vendría a ser el resultado de la evaluación que realizan los trabajadores sobre cómo se sienten dentro de su organización, así como por la motivación que tengan hacia su trabajo y el clima laboral que perciban dentro de él.

Uno de los primeros intentos por investigar y definir qué es la satisfacción laboral se dio en la

década de los treinta, cuando Hoppock publicó una investigación que analizaba en profundidad la satisfacción laboral; postuló que existen numerosos factores que podrían influenciar la satisfacción laboral, mencionando algunos como la fatiga, monotonía, condiciones de trabajo y supervisión (Hoppock, 1935)

Posteriormente, Herzberg (1987) planteó el concepto de “enriquecimiento del puesto”, implicando que los sujetos se sentirían satisfechos si se desempeñaban en trabajos que les permitieran desarrollarse mental y psicológicamente, así como experimentar mayor responsabilidad. Como consecuencia de ello, en la década de los sesenta y setenta se popularizó rápidamente un método de mejora del trabajo, consistente en el enriquecimiento, con la esperanza de mejorar tanto la moral como el desempeño de los individuos.

La satisfacción laboral, como hemos analizado, es un constructo importante para las organizaciones y al cual se le debe prestar atención, más aún en la época de economía cambiante que vivimos. Es vital, para la supervivencia de una organización, así como para su permanencia y florecimiento, contar con personas alineadas y contentas en sus roles laborales. Cada persona tiene necesidades y motivaciones particulares para trabajar y la única forma de poder satisfacerlas es saber cuáles son. Igualmente, la empresa debe estar interesada en el bienestar de sus empleados, pues de lo contrario no tiene sentido hablar de salario emocional. Sin embargo, es difícil que no les importe satisfacer a aquellos sujetos talentosos, pues el descontento tiene numerosas implicancias. Un sujeto insatisfecho no solo cuesta a la empresa en rendimiento, calidad y cantidad, sino que todo esto se traduce en factores económicos, pues existe mayor posibilidad de que cometa errores, se accidente, o se ausente de su trabajo, siendo la empresa quien deberá pagar el costo de la insatisfacción. De la misma forma, un empleado que no se encuentra satisfecho con su trabajo es más susceptible de abandonarlo, y dependiendo el nivel de su cargo en la compañía (sobre todo si consideramos a aquellos trabajadores que se erigen como líderes dentro de una

determinada división de la compañía, y que gozan del respeto y admiración tanto de pares como de subalternos), incluso puede llevarse a otros con él, perjudicando aún más a la empresa (Rocco, 2009).

De acuerdo con ello, al propiciar un ambiente positivo, en el cual los empleados perciban que sus necesidades están siendo satisfechas, se podrá elevar la motivación hacia sus labores y generar una actitud positiva hacia la empresa (satisfacción), lo cual se reflejará en un mejor desempeño (Salazar Estrada et al., 2009).

Dentro de los componentes del salario emocional están los satisfactores, que se traducen en formas de ser, tener, hacer y estar, de carácter individual y colectivo, conducentes a la actualización de necesidades.

Se trata de proporcionar a los empleados beneficios, no monetarios, que les hagan sentirse cómodos dentro de la empresa y creen en la compañía un valor adicional, del que los empleados no quieran desprenderse y que diferencie a la empresa de las demás; pueden tratarse de servicios concretos o dotaciones materiales.

Algunas empresas realizan verdaderos esfuerzos por ofrecer políticas sociales de índole económica que dan al empleado una serie de servicios de valor agregado, las cuales atraen la permanencia de estos, por el hecho de contar con servicios adicionales o ventajas acumuladas a cuya comodidad se han acostumbrado y desean mantener para un futuro (Gómez, 2011).

### **Principales satisfactores laborales**

Se habla de la flexibilidad en horario de trabajo, tipo y extensión de jornada laboral. Incluye desplazamientos entre casa y trabajo, y viceversa.

Mantenerse en contacto diario con la empresa mediante herramientas tecnológicas, y acudiendo solo de vez en cuando a la oficina.

Posibilitar el trabajo parcial desde casa aprovechando las ventajas de las TIC como el Teletrabajo suplementario:

Personas que dedican menos de un día a la semana trabajando desde casa.

Brindar las mejores opciones para el empleado:  
 Oficinas satélites: lugares de trabajo emplazados fuera de la empresa, y ubicados cerca de la residencia del mayor grupo de empleados.

Centros de trabajo vecinales: locales arrendados entre varias empresas para que los empleados vecinos trabajen desde allí.

Teletrabajo para aquellos que laboran por lo menos 10 horas semanales lejos de su casa

- Desarrollo profesional
- Capacitación de los empleados
- Beneficios de subsidios.
- Crecimiento emocional

Gustos personales, actividades que se desarrollan fuera de la oficina (carpintería, pintura, baile).

Mayores posibilidades para personas discapacitadas.

Programas de coaching para reubicación laboral

Para ilustrar todo este marco teórico se muestra los resultados de la encuesta realizada en la empresa Tienda por departamento Paris sede Arequipa, la misma que buscó medir la satisfacción laboral de sus colaboradores durante el periodo 2019, fue aplicada a una muestra de 109 colaboradores de las diferentes áreas comerciales y operativas de tienda, obteniendo los siguientes resultados:

Figura 2. Índice de satisfacción tienda por departamentos Paris sede Arequipa – 2019



Elaboración Propia

En la figura 2 se muestra diferentes resultados, siendo el ítem 2: “Las remuneraciones que ofrece la compañía satisfacen mis expectativas” donde se obtuvo un promedio global de 77; es decir que los colaboradores perciben que la remuneración salarial que obtienen no es justa; sin embargo, en el ítem 22: “Me imagino trabajando en Cencosud los próximos años” y el ítem 5: “Recomiendo a Cencosud

como lugar de trabajo” donde se obtuvieron como promedio global 87 y 90 puntos respectivamente; resultados que denotan que a pesar de no sentirse satisfechos con el salario en dinero los colaboradores perciben otro tipo de salarios que hacen que se sientan satisfechos con la empresa al punto de recomendarla como lugar de trabajo; a estos otros satisfactores no salariales es lo que



llamamos salario emocional en los cuales el grupo Cencosud grupo al cual pertenece la tienda por departamentos Paris, trabajan constantemente buscando ser consideradas como uno mejores lugares para trabajar.

## DISCUSIÓN

Hasta hace poco las empresas percibían al salario como único gran motivador para los colaboradores, pero hoy en día se presenta otro motivador que viene posicionándose fuertemente en el mercado laboral, se trata del salario emocional, entendido como aquellos beneficios que permiten a los colaboradores poder lograr un equilibrio entre su vida personal y laboral; presionando a que las empresas no puedan captar y retener al talento humano solo teniendo en cuenta al salario monetario sino que adicional a ello deberá de implementar una serie de políticas y estrategias para la implementación de satisfactores oportunos y efectivos; tomando en cuenta la importancia que tiene el salario emocional en los colaboradores de las empresas. Se entiende que los sueldos y los beneficios monetarios son importantes; sin embargo se debe tener en cuenta que los colaboradores valoran cada vez más los beneficios no monetarios, porque estos hacen que la vida del colaborador sea mejor y más placentera; por lo que empresa apelando a su creatividad e innovación permanente debe encontrar soluciones oportunas; en esa dirección Abad (2011) afirma que, no podemos permitirnos el lujo de tener personas insatisfechas en el trabajo, porque la insatisfacción de los empleados redundando directamente en la cuenta de resultados. La empresa debe cumplir con las necesidades específicas de cada trabajador, siendo los directivos los que tienen que demostrar buenas dosis de humanidad e inteligencia emocional.

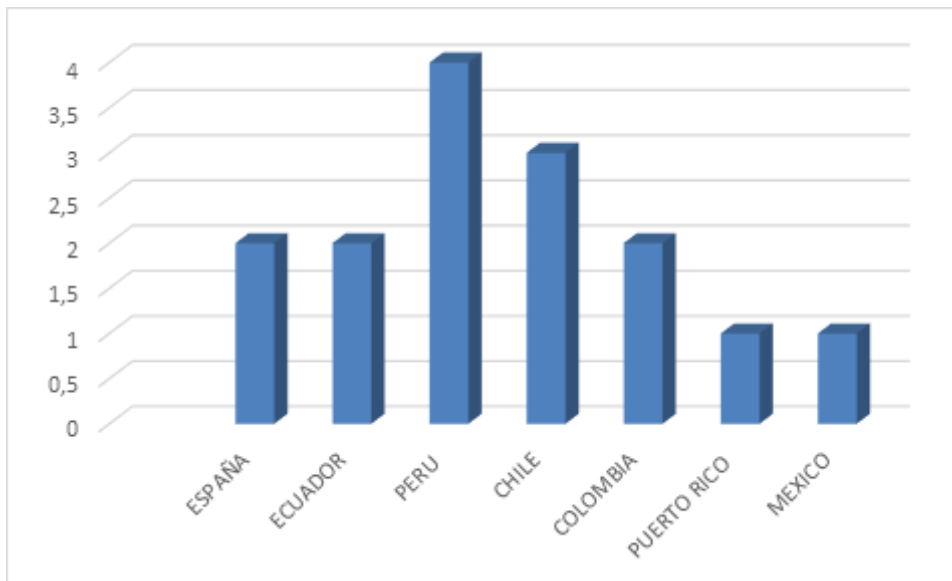
Así mismo, el Profesor Antonio Sancho del Área de Dirección de Personal del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas

(IPADE), México; menciona que: “El dinero no motiva, pero mueve, ya que en un entorno como el actual, en que el talento es escaso, parece que el pagar sueldos resulta insuficiente a la hora de retener a los talentosos”; además dijo, que para aplicar el salario emocional, una compañía debe comprender que las personas tienen distintos niveles de motivación, y por ello deben considerar distintos niveles de retribución, como compensación en efectivo, incentivos a largo plazo, beneficios, prestaciones, flexibilidad horaria, entre otros.

Entre los beneficios del salario emocional, podemos encontrar los siguientes: (Moreno et al., 2016)

- Reducción de los costes de reclutamiento
- Incremento del nivel de compromiso e identificación de los empleados con la compañía, por lo tanto, descenso de la tasa de rotación.
- Posicionamiento positivo de la compañía, externamente genera percepción en el sector de que es un buen lugar para trabajar.

**Figura 3.** Producción de artículos por país

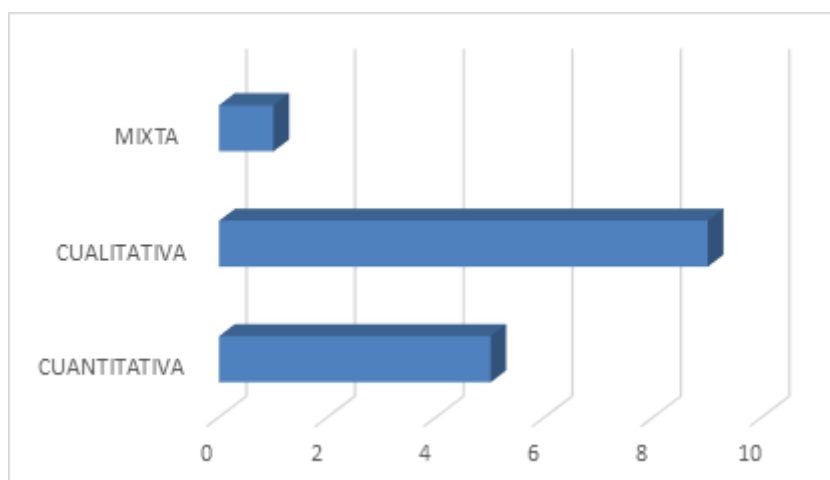


Elaboración Propia

En la figura 3 podemos observar que la mayor cantidad de estudios respecto al tema planteado se dio en el Perú, específicamente en las ciudades de Arequipa y Lima donde ya se abordó la importancia del salario emocional; Terán (2017) menciona en sus conclusiones; que, si existe una relación directa,

debido a que el salario emocional es el principal motivador de los colaboradores, permitiéndoles trabajar confortablemente disminuyendo el estrés y logrando un incremento de su rentabilidad laboral. La figura también nos muestra la cantidad limitada de investigaciones respecto al tema abordado en países de habla hispana.

**Figura 4.** Producción de artículos según enfoque aplicado

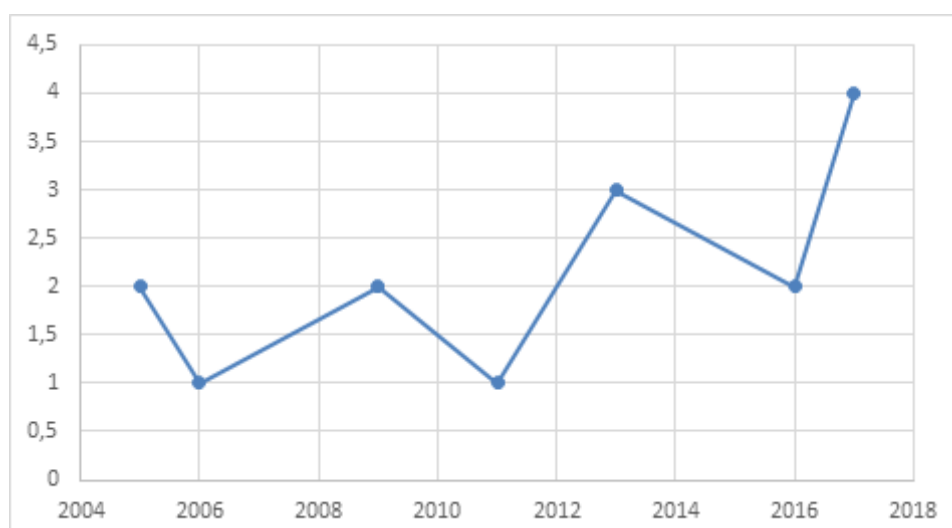


Elaboración Propia

En la figura 4 podemos apreciar que de los artículos revisados sobre salario emocional y satisfacción laboral; 09 de ellos enmarcaron sus estudios en una metodología cualitativa, la misma que se caracteriza por identificar las principales características que se tiene sobre el tema revisado y analizado; así mismo existen 05 artículos que utilizaron la metodología cuantitativa, los mismos que en su tratamiento denotan la existencia de un vasto camino por recorrer e investigar sobre todo considerando el entorno altamente cambiante en el cual actualmente nos encontramos; apreciación corroborada por Moreno et al. (2016)

en la investigación realizada en la ciudad de Lima, los mismos que recomiendan realizar estudios sobre Salario Emocional en otras organizaciones, dado que sus resultados se circunscriben al ámbito Ripley, pero que los pasos seguidos pueden ser adaptados por otras empresas, en el entendido de que ha sido constatado y evaluado con expertos, obteniendo resultados positivos; además se tiene una investigación mixta (Amador, 2005) que entre sus conclusiones precisan que la motivación laboral aparte de influir en el cumplimiento de una tarea también influye en la duración, intensidad y forma de una conducta o manera de comportarse.

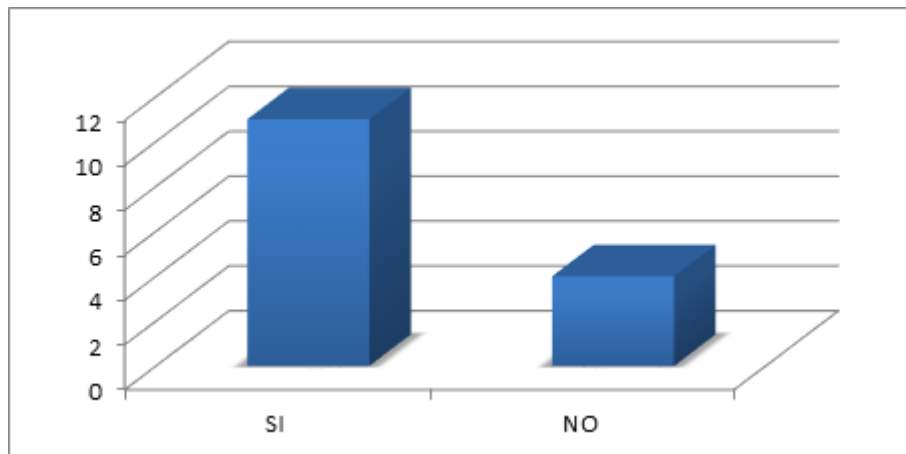
**Figura 5.** Producción de artículos por año



Elaboración Propia

En la figura 5 podemos observar que la mayor cantidad de artículos producidos en el tema ha sido el año 2017 (4 artículos) siendo las conclusiones más relevantes las que se encuentran en el trabajo de (García et al., 2017) los mismos que indican que es más difícil contrastar y cuantificar si las políticas sobre salario emocional afectan positivamente en la rentabilidad de la organización, puesto que dependerá de la interacción entre ellas; siendo la cultura el punto de partida. Además, se debe tener en cuenta no sólo los beneficios para la empresa sino también los costes que suponen para ésta, la implementación de políticas sobre

salario emocional. En la figura también podemos observar que la producción de artículos data del 2005 donde resalta el trabajo de Amador (2005), quien menciona que la motivación laboral aparte de influir en los trabajadores a cumplir una tarea también lo hace en la duración, intensidad y forma de una conducta o manera de comportarse. Siendo necesario medirla para conocer la motivación del trabajador para alcanzar sus objetivos, de qué manera lo intenta, cuanto se esfuerza y que nivel de perseverancia mantiene hasta lograrlos.

**Figura 6.** Relación entre salario emocional y satisfacción laboral

Elaboración Propia

En la figura 6 ante la premisa “el salario emocional tiene relación con la satisfacción laboral”; de las 15 investigaciones revisadas, 11 de ellas mencionan que efectivamente el salario emocional tiene relación con la satisfacción laboral, siendo la más contundente la conclusión de Terán (2017) quien menciona que si existe una relación directa entre las dos variables; apreciación corroborada por Rocco (2009) quien precisa que la relación entre ambos conceptos radicaría en que el salario emocional es una herramienta que permite incrementar la satisfacción laboral. Contiene ideas, formas de actuar y de organizar la empresa que definitivamente influyen en la actitud que tendrá en individuo con respecto a su trabajo.

### CONCLUSIONES

Habiendo revisado la literatura en torno al salario emocional y la satisfacción laboral como conceptos independientes y de manera conjunta, se puede concluir que el salario emocional se está convirtiendo en el principal motivador para los colaboradores en diferentes países de habla hispana, incidiendo en la calidad de vida en el trabajo; al disminuir el estrés, maximizar su satisfacción laboral y como consecuencia mejora de su rendimiento.

Según el enfoque utilizado, el marco de referencia para los directivos es la combinación de beneficios que traten de cubrir todos los intereses de los colaboradores; para ello deben procurar: Reconocer los logros de los empleados; satisfacer necesidades personales y velar por los intereses familiares, y no sólo profesionales, de sus colaboradores.

De acuerdo con la producción intelectual se tiene que el salario emocional aumenta la satisfacción y productividad de los colaboradores; se estima que, en 10 años, el 95% de éstos le dará mayor importancia al salario emocional y no al tema económico; es decir que las mayores remuneraciones no serán suficientes para atraer a los mejores colaboradores; éstos no estarán dispuestos a sacrificar el tiempo que deben pasar con sus familias, ni con su desarrollo como personas. Finalmente, de acuerdo con los trabajos revisados se evidencia que existe relación directa entre ambos conceptos.

## REFERENCIAS

- Abad, R. (2011). ¿Cómo evitar la fuga de los mejores empleados? En: Recursos Humanos Blog. <https://recursoshumanosblog.wordpress.com/2011/03/14/como-evitar-la-fuga-de-los-mejores-empleados-2/>.
- Amador, J. A. (2005). Desarrollo de una Escala para Medir la Motivación Laboral. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, México
- Asociación Española para la Calidad - AEC (2016). Salario Emocional. <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/salario-emocional>
- Barcelo, J. (2016) 10 Ejemplos de Salario Emocional. En: Blog de Recursos Humanos. <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/salario-emocional/>
- Caro, N. (2016). Salario emocional en la organización colombiana. <http://repository.libertadores.edu.co/handle/11371/671>
- Gabel, R., Yamadaa, G., y Dolanb, S. (2013). *Journal of Work and Organizational Psychology*. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(2), 83-90
- García, R., García, T. y Viejo, A. (2017). El salario emocional y su impacto en la cuenta de resultados. <https://1library.co/document/nzwjexvq-salario-emocional-impacto-cuenta-resultados.html>
- Gay, F. (2006). El Salario Emocional, clave para reducir el estrés. En: *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*. N°33. [http:// http://pdfs.wke.es/8/5/5/6/pd0000018556.pdf](http://http://pdfs.wke.es/8/5/5/6/pd0000018556.pdf)
- Gómez, R. C. (2011) Salario Emocional como herramienta para retener al cliente interno. Cartagena de Indias Colombia. [https://academia.edu/39777276/El\\_salario\\_emocional](https://academia.edu/39777276/El_salario_emocional)
- Herzberg, F. (1987). One more time: ¿How do you motivate employees?. *Harvard Business Review Special Reprint*, 6-16.
- Hoppock, R. (1935). *Satisfacción laboral*. Nueva York Estados Unidos: Harper Ed.
- Howatt, W. (2011). Por qué el personal permanece y por qué se va: Cómo atraer y retener empleados talentosos. México D.F, México: Panorama Editorial, S.A. de C.V.
- Moreno, L., Paredes, S. y Seminario, F. (2016). Salario Emocional: Diseño de Lineamientos de Fidelización del Talento Humano en el Sector Retail, Caso Supervisores de Tiendas Por Departamento Ripley. Universidad ESAN, Lima. <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/664>.
- Rocco, M (2009). Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica. Universidad de Chile, Santiago, Chile. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/106232/Satisfaccion-laboral.pdf?sequence=3>
- Rubinsztein, G. (2013). Motivación e incentivos no monetarios en el trabajo. <http://repositorio.cucea.udg.mx/jspui/handle/123456789/117>
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.
- Sánchez, F. (2015). Modelo de Gestión de talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de las empresas de Corporación El Rosado en el Centro Comercial Paseo Shopping Babahoyo (Master's thesis, Babahoyo UTB).
- Terán, J. (2017) Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral. Universidad Católica San Pablo, Arequipa <https://core.ac.uk/download/pdf/225489968.pdf>