



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO**

**FACULTAD DE ARTES LIBERALES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO  
PREVIO PARA EL TÍTULO DE PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

**LA INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD  
DEL COLABORADOR EN LA EMPRESA PRIVADA**

**AUTORA:**

**GABRIELA DOMENICA TORRES AURIA**

**TUTOR:**

**PSC. CAROLINA PEÑAFIEL TORRES, MGS.**

**SAMBORONDÓN, ABRIL, 2017**

# LA INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR EN LA EMPRESA PRIVADA

## Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal identificar la influencia del salario emocional en la productividad del colaborador en la empresa privada ecuatoriana y medir las prácticas del salario emocional en una empresa dedicada a la logística integral del comercio exterior. Se identifican las necesidades de autorrealización de los colaboradores, se priorizan los tipos de incentivos y su impacto, y se planifica la implementación del plan de incentivos. Se empleó una revisión teórica de los diferentes conceptos y dimensiones, los cuales se incluyeron en la literatura de esta investigación. En la metodología se utiliza una encuesta a los empleados de la compañía, en la cual se mide la motivación de los trabajadores. Se agregan dos herramientas más, un focus group y el test de motivación de McClelland, ambos aplicados en la empresa. De esta manera, se concluyó que en las prácticas de la empresa no se incluye un salario emocional, y que ésta reconoce los beneficios que conlleva implementar incentivos y del paradigma tradicional de generar únicamente utilidades.

**Palabras Clave:** Salario emocional, productividad, motivación, inteligencia emocional, cultura organizacional

# LA INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR EN LA EMPRESA PRIVADA

## **Abstract**

The main objective of this research is to identify the influence of the emotional salary on the productivity of the employee in the Ecuadorian private company and to measure the practices of the emotional salary in a company dedicated to the integral logistics of foreign trade. The self-realization needs of the collaborators are identified, the types of incentives are prioritized with their impact, and the implementation of the incentive plan is proposed. The paper uses a theoretical revision of the various concepts and dimensions, which were included in the literature of this research. The methodology uses a survey of employees of the company, which measures the motivation of workers. Two more tools are added, a focus group and the McClelland motivation test, both applied in the company. In this way, it has been concluded that in the practices of the company does not include an emotional salary, and that recognizes the benefits that are implemented incentives and the traditional paradigm of generating exclusive utilities.

**Key words:** Emotional salary, productivity, motivation, emotional intelligence, organizational culture

# LA INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR EN LA EMPRESA PRIVADA

## **La Influencia del Salario Emocional en la Productividad del Colaborador en la Empresa Privada**

La globalización empresarial ha demostrado durante su desarrollo, un crecimiento acelerado en la competitividad. En la actualidad, las empresas no tienen como único fin las utilidades, sino también buscan generar beneficios para todos los involucrados en el proceso productivo. La psicología organizacional ha sido introducida a las distintas compañías o instituciones para mejorar la competitividad de los empleados y así generar resultados óptimos en el mercado. Es una ciencia aplicada que se encarga del estudio del comportamiento del ser humano en su ámbito laboral y del funcionamiento de las organizaciones con respecto a los empleados individual y grupalmente (Jaramillo R. , 2010). Esto lleva a realizar una investigación con respecto a los incentivos tangibles e intangibles, ya que son un factor fundamental para la productividad de una empresa. Por ende, cada día se espera mejorar el salario motivacional para aumentar los niveles de productividad.

El capital humano es uno de los aspectos más importantes para el éxito empresarial. En países como Colombia, se puede evidenciar que, cada vez se hace más popular la remuneración variable basada en desempeño, lo que se refleja en su productividad (Jaramillo & Aponte, 2013). En Ecuador, la política de sueldos y salarios estipula un sueldo mínimo que deben cumplir las empresas. Las bonificaciones tangibles o intangibles adicionales son decisión de los directivos, quienes se adhieren o no a este método en base a sus posibilidades, pero cabe recalcar que no es un método popular en el país (Expreso.ec, 2015). Por esta razón se considera que la productividad de las empresas ecuatorianas no ha

## LA INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR EN LA EMPRESA PRIVADA

tenido cambios radicales no solo con respecto a esta política sino también a otros factores los cuales se analizarán más adelante. Es necesario reconocer el trabajo realizado por los empleados de una empresa por medio de actividades motivadoras, ya que estas son una de las que permiten las mejoras y el cambio.

El objetivo de este trabajo es identificar la influencia del salario emocional en la productividad del colaborador en la empresa. Los objetivos específicos son identificar las necesidades de autorrealización de los colaboradores, priorizar los tipos de incentivos y su impacto como grupo de colaboradores evaluados para luego planificar la implementación del plan de incentivos a realizarse en el año. Para la metodología, se emplea una revisión teórica de los diferentes conceptos, teorías, ejemplos y casos, donde se incluye en la literatura de esta investigación.

Los trabajos citados fueron elegidos para la investigación por su indexación e importancia como guía en el contexto tanto latinoamericano como ecuatoriano, específicamente. Adicional a ello, se utiliza una encuesta a los colaboradores de la empresa donde se realiza la investigación en la cual se mide el salario emocional de los trabajadores. Se agrega a la metodología dos instrumentos más, un focus group y el test de motivación de McClelland, ambos aplicados en la empresa antes mencionada.

El trabajo de investigación está organizado de la siguiente manera: Primero, se realiza una descripción del marco teórico donde se dan los conceptos de la teoría de la motivación y del salario motivacional planteados por diferentes autores e instituciones como Abraham Maslow y bajo el contexto ecuatoriano. En segundo lugar, se resumen los tipos de incentivos para los empleados y la medición de salarios emocionales, y su

## LA INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR EN LA EMPRESA PRIVADA

importancia bajo una comparación entre lo que espera el empleado y lo que ofrece la empresa. Tercero, como marco metodológico, se analiza y se mide la productividad de los colaboradores, para determinar si el plan de acción propuesto cumple con los parámetros del salario emocional. Finalmente, se incluyen los resultados obtenidos de este análisis, las conclusiones y recomendaciones más relevantes de la investigación, primordialmente dirigidas a las empresas que operan en Ecuador, tomando en consideración las características y la realidad del país.

### **Psicología Organizacional: Motivación**

La psicología organizacional se refiere al estudio del comportamiento de las personas que interaccionan en una organización. Esta ciencia hace énfasis en factores como la motivación y el salario de los empleados, de las cuales nacen teorías para realizar un análisis. De acuerdo a Jaramillo (2010), la motivación se refiere a un proceso interno del cual surge un impulso que obliga a un individuo a relacionarse con algún evento. Mientras que el salario es la remuneración obtenida de un trabajo realizado. El salario se considera como motivación ya que impulsa a los empleados a trabajar y cumplir sus metas laborales.

Freud y Jung, psicoanalistas, desarrollaron diversas teorías, y entre ellas la de la motivación. Afirmaban que las acciones de las personas eran movidas por el placer, formando parte de la naturaleza humana. Abraham Maslow, en cambio afirmaba, junto a la teoría de las necesidades, que los seres humanos tenemos necesidades que van en forma piramidal o jerárquica (Chapman, 2007). Para Naranjo (2009), las necesidades es aquello que resulta indispensable para la vida y que motivan a la conducta humana, además pueden dividirse entre necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de

## LA INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR EN LA EMPRESA PRIVADA

autorrealización. En síntesis, la teoría de las necesidades afirmaba que conforme se satisfacen las necesidades primarias, las necesidades en el siguiente orden tendrán deseos más elevados.

El presente trabajo de investigación también cuenta con la influencia de la teoría de la autodeterminación, la cual se concentra en la dinámica social de los empleados en el trabajo, es decir, si un colaborador tiene autodeterminación en su puesto laboral, existirá mayor compromiso con el lugar del trabajo y menor intención de cambio (Maslow, Business Balls 2017, 2017). Las personas que tienen autodeterminación, de igual manera, necesitan motivación. Las necesidades, el salario, la autodeterminación y la motivación son cuatro factores que influyen en la productividad de una empresa o cualquier organización. El concepto que une los cuatro factores con el objetivo de mejorar la productividad de la organización es el salario emocional.

### **Productividad y Salario Emocional en Ecuador**

De acuerdo a las investigaciones en Ecuador, las cifras oficiales o estadísticas que demuestren el porcentaje de organizaciones que utilizan al salario emocional como estrategia de motivación, son muy escasas (Leal, 2016). Así mismo es difícil encontrar con facilidad algún dato que exponga el incremento en la productividad causado por el salario emocional. Según la directora de proyectos en Great Place to Work, Daniela Peñaherrera (2015), las empresas que utilizan al salario emocional conforman menos del 10% de empresas activas en el Ecuador.

## LA INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR EN LA EMPRESA PRIVADA

El país se caracteriza por tener sueldos bajos y altas horas de trabajo, por lo que es difícil para los empleados mantener un balance entre su vida laboral y la personal. La mayoría de organizaciones ecuatorianas no se han caracterizado por tener horarios laborales flexibles para mantener el balance, situación que provoca desmotivación en las organizaciones porque el tiempo que tiene un empleado para manejar su vida personal es menor al tiempo que invierte trabajando.

La aplicación de estrategias que ayuden a que las empresas implementen el salario emocional en sus colaboradores no es muy popular en el Ecuador aunque sea una tendencia popular a nivel global. Generalmente es utilizada por grandes empresas o multinacionales. Se ha registrado un mayor intento en la construcción de la estrategia mediante la integración de familiares de los empleados a la organización. Aunque el salario emocional sea considerado como una estrategia para mejorar la productividad, sigue siendo un camino difícil para las empresas ecuatorianas.

### **Aportes que permiten el desarrollo del salario emocional**

Para Figueroa (2014), la gestión del talento humano de una organización es manejada por el área de recursos humanos y es el conductor de las acciones laborales. Una organización debe estar compuesta por un departamento de bienestar que se encargue de planificar las acciones relacionadas con la motivación. Kanfer (2012), indica que la motivación laboral se refiere a aquel proceso psicológico que determina la intensidad de una acción realizada por una persona en relación con su trabajo, mientras que para Navarro, Ceja, Curioso y Arrieta (2014), la motivación laboral se basa en la dirección, intensidad y persistencia de la expresión del comportamiento de un empleado.

## LA INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR EN LA EMPRESA PRIVADA

La motivación y el salario emocional son dos conceptos que van de la mano en las organizaciones empresariales. Ambos motivan a los directivos a fomentar una actitud de desarrollo organizacional. Para Díaz Piñera, Salvá, Acosta, De Vos, & der Stuyfs (2016), el desarrollo organizacional es una herramienta administrativa que permite la planeación, orientación, gerencia e intervención de las fuerzas internas y externas que influyen al funcionamiento de la organización. En todas las empresas debe existir un departamento de bienestar que se ocupe de planificar las actividades relacionadas con la motivación y el desarrollo de la organización. Planificando actividades como integraciones, celebración de días festivos y otras actividades de recreación. De acuerdo a Landa, Berrios-Martos, López-Zafra, & Aguilar Luzón (2006), el departamento concentra sus operaciones en la salud y satisfacción del empleado y en variables de carácter negativo como el estrés.

El desarrollo de una organización tiene relación con el comportamiento de los empleados, la cultura organizacional y el clima laboral (Aceituno Aceituno, Cea Moure, Casado Sánchez, & Ruiz de Azcárate Varela, 2013). Una cultura organizacional de excelencia y ética se empeña en mantener rígidos los principios éticos y se concentra en las principales competencias (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011). La cultura organizacional se define como un sistema de valores y creencias que están compartidos por los empleados que conforman la organización. Existen normas de comportamiento que regulan a los empleados, las estructuras organizacionales y a los sistemas de control.

La cultura organizacional es el sistema que impone el clima en una empresa (Guillén del Campo, 2013). Mientras todos los empleados sigan el mismo sistema de valores y creencias, existirá un excelente clima organizacional. Si el salario emocional está

## LA INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR EN LA EMPRESA PRIVADA

incluido dentro de las operaciones de la empresa, se incorporará a la cultura organizacional. Será habitual realizar actividades que motiven a los empleados, por lo tanto, pertenecerá al sistema una cultura de motivación. El clima laboral está compuesto por el conjunto de actitudes o comportamientos de los empleados de la organización (Gonzalez Cantu, 2016). Este incluye un ambiente sano y de cordialidad dentro de la institución. El comportamiento de los empleados influye al clima laboral pero no es el único factor que lo caracteriza. El clima laboral no se ve influenciado únicamente por el comportamiento de los empleados, sino también por otros factores externos e internos como salarios, servicios, cantidad de trabajo.

### **Definición del salario Emocional [11]**

El salario emocional incluye a la retribución económica y no económica de los empleados de la organización (Fassbender & Silva Díaz, 2014). Este concepto tiene como fin satisfacer las necesidades de los empleados sin dejar a un lado su fase emocional. Para Hurtado (2013), es una herramienta de motivación sin necesidad de aumentar el sueldo. En cambio, Gay (2008) indica que el salario emocional engloba cualquier forma de compensación no monetaria que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral. La implementación del salario emocional en las empresas ecuatorianas es muy importante para obtener los beneficios mencionados en los siguientes puntos. Las organizaciones a nivel global, han incluido al salario emocional dentro de sus formas de pago para mejorar la productividad y otros factores como índices de productividad y competitividad, índices de rotación del personal bajos, gastos en relación con la selección, formación y administración del personal y niveles de absentismo (Hurtado Vargas, 2013).

## LA INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR EN LA EMPRESA PRIVADA

Hoy en día, el salario emocional se ha expandido en América Latina y en países de habla hispana de manera constante en las organizaciones. Países como España han mejorado sus tasas de rendimiento laborales. Mercadona, uno de los supermercados más grandes en España, utiliza el salario emocional como estrategia para mejorar su productividad. La organización ofrece un seguro de vida a sus empleados, becas de estudio para familiares, plazas de trabajo para familiares, entre otros. Las estrategias utilizadas los han elevado del promedio español en la tasa de absentismo, siendo la de ellos 0,85% frente a la del promedio del 5% (Hurtado Vargas, 2013).

### **Dimensiones del Salario Emocional**

La implementación y el satisfactorio seguimiento del salario emocional llevan beneficios a las empresas, tanto económicos como no económicos. El Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA, 2011) enumera algunos de los beneficios para la empresa que genera la implementación del salario emocional en sus gestiones empresariales:

- Reducción del estrés para los empleados de la organización causado por la nueva dinámica de cambios en el entorno social, enfocado en la seguridad laboral y en el equilibrio social.
- Incremento en la competitividad basado en la diferenciación. Las empresas con salario emocional son consideradas como mejores lugares para trabajar.
- Mejor calidad de vida para la sociedad. Los empleados de la organización tienen más armonía y equilibrio en sus vidas.

## LA INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR EN LA EMPRESA PRIVADA

Las dimensiones del salario emocional y las necesidades de autorrealización de los colaboradores están estrechamente relacionadas. Para que un empleado llegue a alcanzar todo su potencial necesita motivación (Cid, 2013). El salario emocional se ocupa de que las personas lleguen a su potencial máximo al aplicar incentivos. El siguiente tema, necesidad de autorrealización, demuestra que todos los empleados de una organización tienen necesidades y buscan el desarrollo emocional y profesional.

### **Necesidad de autorrealización**

La necesidad de autorrealización es el último nivel en la pirámide de Maslow, este puede llamarse también “motivación de crecimiento” (¡Motivación!: Herramienta Definitiva, 2015). Se refiere principalmente al desarrollo potencial de una actividad. Una persona puede llegar a la autorrealización cuando todas las necesidades de los niveles anteriores se ven alcanzadas (Elstein, 2013). Debido a que todos los seres humanos están dispuestos a satisfacer sus necesidades, se puede decir que todos los empleados de una organización desean alcanzar el último nivel de la pirámide de Maslow. A continuación, se detallan las características que deben tener las personas autorrealizadas, relacionadas al sector empresarial y productivo, según Maslow (1943).

- Pueden diferenciar entre lo real y lo ficticio. Perciben la realidad con mayor exactitud.
- Enfrentan problemas que surgen en el día laboral
- Tienen una percepción diferente acerca del mundo. Aceptan las diferencias entre las personas y el mismo individuo. No realizan juicios de valor ni estereotipos.

## LA INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR EN LA EMPRESA PRIVADA

- Necesitan privacidad y se forman independientes del entorno y de los grupos sociales dominantes (Lucio & Peralta, 2013). Basan sus decisiones en experiencias pasadas y mediante el uso de sus propios juicios.
- Se caracterizan por tener un buen sentido del humor y por ser personas extrovertidas y espontáneas de manera natural.
- Dan preferencia a las relaciones sentimentales que a las superficiales.
- Con tendencia a la creatividad

La necesidad de autorrealización y la inteligencia emocional están relacionadas en el sentido de que ambas buscan dirección y equilibrio en el puesto de trabajo. A continuación se detalla a la inteligencia emocional.

### **Inteligencia emocional**

Existen diversos motivos que llevan a un empleado a sentirse a gusto con una organización. La productividad está relacionada con la actitud y personalidad de los empleados. Un empleado con inteligencia emocional, aumenta la productividad de las organizaciones. La inteligencia emocional, de acuerdo a Goleman & Cherniss (2005), se define como la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. No se refiere a la represión de emociones, sino a darles dirección y equilibrio (Pérez Pérez & Castejón Costa, 2006). Los jefes tienen un rol importante en el salario emocional y en la inteligencia emocional. El comportamiento de los directivos de la organización es influyente en el comportamiento de los individuos (Pedrosa & García-Cueto, 2015). Los directivos con la característica de liderazgo motivan a los individuos a mejorar sus habilidades. Se sienten a gusto, motivados y con compromiso

## LA INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR EN LA EMPRESA PRIVADA

en la organización (Alles, 2013). A continuación, se enumeran los tipos de incentivos para los empleados.

### **Productividad**

Debido a que los incentivos provocan un cambio en el comportamiento y trabajo de los empleados de la organización, estos aumentan su productividad. La productividad es aquel resultado que influye positivamente en los ingresos de los trabajadores, en los beneficios de las empresas y en la capacidad de compra de los consumidores (Guisado, Gila, & Guisado Tato, 2016). En cambio Veiga (2016), define a la productividad como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. El salario emocional puede influir en la productividad hasta cierto punto debido a que la productividad no incluye únicamente factores de recursos utilizados como la fuerza laboral (Hurtado Vargas, 2013). Los incentivos pueden influir en la disminución de los recursos utilizados. Además, la productividad puede ser medida de manera numérica con las ganancias del negocio o con disminuciones en gastos.

Tabla 1

#### *Tipos de incentivos*

---

Horarios flexibles	Empresas optan por ser flexibles en cuanto al tiempo trabajado dentro de oficina. Se podría solicitar un porcentaje de tiempo trabajado en oficina y el sobrante en el hogar. Horarios flexibles también hace referencia a permisos personales de salida.
Días libres	Los empleados de una organización aprecian los días libres.

---

## LA INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR EN LA EMPRESA PRIVADA

---

	Este incentivo incluye a los feriados y a días libres por reconocimiento o premio y por vacaciones.
Vestimenta flexible	Este incentivo se da en casos de empresas que tengan uniformes. Se puede proponer el uso de vestimenta externa en días específicos como el viernes.
Áreas de relajación	Para un empleado es un incentivo tener un lugar donde tomar un descanso dentro de la empresa.
Desarrollo de carrera profesional y reconocimientos / Capacitaciones	Las organizaciones suelen apoyar a los empleados con su desarrollo profesional mediante estudios. Pueden proveer horarios flexibles e incluso otorgar becas de estudio. Es importante reconocer los buenos resultados mediante premios.

---

Fuente: Autor

### **Medición de salarios emocionales**

De acuerdo a Gómez (2011), para que un salario emocional mejore la productividad de una organización, debe consolidar los cinco factores que se mencionan en la siguiente tabla.

Tabla 2

*Cinco factores de medición de la productividad en relación con el salario emocional*

---

<i>Factores</i>	<i>Medición</i>
Desarrollo	Los resultados productivos de los empleados demostrarán la

---

## LA INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR EN LA EMPRESA PRIVADA

---

profesional y	efectividad de la implementación del salario emocional.
relacional	Existirá crecimiento profesional y bienestar laboral cuando el salario emocional sea implementado de la manera correcta.
Compensación psicológica	Este factor se basa en determinar si existe sentido de utilidad, autonomía y de reconocimiento por parte del empleado. Si el salario emocional es efectivo, el empleado se sentirá identificado con la organización para la cual labora.
Conciliación familiar y personal	Factor que se mide mediante el equilibrio de la vida personal y profesional de los empleados, y se evalúa conociendo el orden que existente entre la vida de los colaboradores.
Retribución variable y fija	Factor considerado como uno de los más importantes para el salario emocional porque las retribuciones monetarias cuando se dan por cumplimiento de metas y buenas aptitudes, contribuyen al incremento de la satisfacción del empleado y de su lealtad hacia la organización.
Valor añadido	Es medido por los beneficios extraoficiales que ofrece la organización a los empleados. Se puede identificar como valor añadido a la ubicación geográfica de la empresa y a los días libres otorgados.

---

Fuente: Adaptado de (Gómez, 2011)

Al medir los factores mencionados, se podrá determinar si el salario emocional fue implementado de una manera satisfactoria. Si todos los tipos de incentivos que se han

## LA INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR EN LA EMPRESA PRIVADA

aplicado a la organización cumplen con los factores a medir, quiere decir que los empleados mejorarán la productividad de ella. La empresa tendrá mejores resultados en lo que respecta a las utilidades y a la medición de satisfacción de sus empleados.

### **Metodología**

#### **Muestra y Procedimiento**

La compañía utilizada en este trabajo de investigación está constituida por un conjunto de empresas dedicadas a brindar un servicio logístico integral de comercio exterior (Grupo Torres & Torres, 2017). Su cobertura es a nivel nacional y se especializa en el agenciamiento aduanero, además de asesoramiento a importadores y exportadores. El grupo se caracteriza por mantener un alto estándar de calidad por medio de su exigencia en los colaboradores, infraestructura, tecnología, innovación y procesos regulados. La capacitación a los colaboradores es constante, lo cual se considera como un incentivo en temas de salario emocional. El grupo tiene una amplia trayectoria con más de 20 años en el mercado ecuatoriano, lo que les ha permitido mantener un prestigio como marca de calidad, seguridad y confianza.

El trabajo de investigación ha basado su estudio en un grupo de 20 empleados de la empresa. De ellos, el 90% son colaboradores de mandos bajos y medios de la organización, y el 10% restante son superiores de la compañía. Todos los empleados y superiores encuestados pertenecen a la división en Guayaquil. La participación de la encuesta fue completamente voluntaria y anónima. Los instrumentos fueron aplicados en la organización en formato de papel y lápiz y se evitó el sesgo del aplicador mediante la confidencialidad.

#### **Instrumentos**

## LA INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR EN LA EMPRESA PRIVADA

Las pruebas que se utilizaron para medir la motivación de los empleados fueron: una encuesta, realizada por la autora de este trabajo, basada en los factores de medición de salario emocional, esta encuesta fue aplicada a toda la muestra; Además, se llevó a cabo un focus group que consistió en reunir a 8 voluntarios, del grupo de 20 personas, de tres áreas a participar y finalmente se aplicó el test de motivación de McClelland, que fue efectuado con empleados del área de archivo y digitalización.

### **Análisis de Datos**

Las herramientas escogidas son las que más se apegan a encontrar los resultados que desea la investigación. Las tres herramientas hacen un vínculo fuerte entre el encuestador y los empleados, por lo que es poco probable obtener resultados equívocos. La encuesta está adaptada a medir los factores que consideran los empleados como los que aumentan al salario emocional, mientras que el focus group permite que los empleados se desenvuelvan y demuestren sus sentimientos ante los intentos de motivación actuales. Por otro lado, el test de motivación mide los resultados de los empleados. Por lo tanto, las tres herramientas ayudan a cumplir con el objetivo “el salario emocional incrementa la productividad”.

### **Resultados**

#### **Focus group**

El focus group realizado con los empleados dio como resultado información que demostraba que sus prácticas estaban orientada al logro. La cultura organizacional de esta empresa está basada en alcanzar objetivos profesionales. Los empleados se sienten motivados cuando logran resultados o cuando son productivos. Existe un alto nivel de

## LA INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR EN LA EMPRESA PRIVADA

competitividad entre colaboradores, por lo que la mayoría se ve motivado cuando cumplen objetivos y obtienen reconocimiento. Los colaboradores fueron convocados de manera voluntaria, y participaron en la actividad durante una hora. A continuación se detallan los resultados del focus group para las tres áreas de la organización.

Las relaciones laborales entre pares reflejan buenos resultados, no obstante, las relaciones con los superiores del área administrativa demostraron un nivel alto de resistencia. De acuerdo a los entrevistados, no existe apoyo ni incentivos por parte de los superiores. Todos los empleados cumplen con los perfiles óptimos para realizar un trabajo productivo, sin embargo, no sienten el apoyo ni el reconocimiento por parte de sus jefes.

Es necesario implementar actividades de motivación y de integración que fortalezcan la relación entre los empleados y sus superiores en el área administrativa del grupo. Ambas partes, necesitan mejorar factores como inteligencia emocional para sentirse a gusto en el lugar de trabajo. Los superiores deberían tener un comportamiento de liderazgo para mantener motivados a los empleados. Se descubrió que en el área de sistemas, no existen indicadores medibles para evaluar el desempeño de los empleados. No es posible evaluar la productividad mediante resultados. El tipo de incentivo utilizado en esta área es monetario, sin embargo, se implementan ciertos incentivos que cumplen con los parámetros del salario emocional. Los tipos de incentivos implementados en esta área como son: días libres, horarios flexibles y reconocimientos.

Los empleados dieron a conocer que sus superiores realizan actividades de integración constantemente, como: celebraciones por cumpleaños, horarios flexibles por emergencias y permisos, e incluso actividades de integración fuera y dentro de horarios

## LA INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR EN LA EMPRESA PRIVADA

laborales. Los incentivos se implementan cuando los empleados cumplen objetivos planteados por los superiores. Los colaboradores expresaron además que la motivación monetaria o aumento de sueldo tiene un fuerte impacto en su productividad. En comparación con el área administrativa, el área de sistemas cuenta con gran apoyo y reconocimiento de los superiores, lo que provoca un alto grado de lealtad entre empleados y superiores.

Finalmente, se evaluó al área de facturación y cobranzas. En esta área realizan evaluaciones de desempeño constantemente, por lo que premian a aquellos empleados que cumplen con los objetivos. Existe una remuneración extra por el cumplimiento de objetivos y por el logro de indicadores. Además de un incentivo monetario, el área ofrece invitaciones de integración como almuerzos y cenas. Se podrían implementar los demás tipos de incentivos mencionados en el marco referencial para cumplir con los parámetros del salario emocional.

### **Encuesta**

#### *Factores de compensación psicológica*

Realizada para determinar si los empleados de la organización tienen un sentido de utilidad, autonomía y de reconocimiento. Además si están identificados y a gusto en la empresa que laboran.

LA INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR EN LA EMPRESA PRIVADA

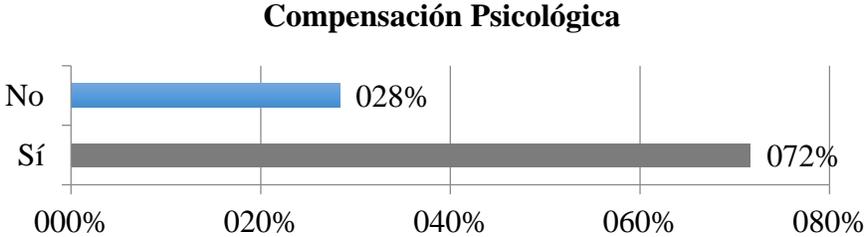


Gráfico 1. Factores de Compensación Psicológica

Fuente: Autor

En el gráfico 1 se puede observar que los empleados tienen sentido de utilidad, autonomía y de reconocimiento. Se pudo demostrar que el 71.67% de los empleados se sienten identificados con la organización y tienen la suficiente motivación para llevar a cabo los planes de la empresa y sus objetivos.

**Factores de valor añadido**

La implementación de esta prueba motivacional pudo determinar que la empresa ofrece beneficios extras a los empleados. Los factores de valor añadido miden beneficios a favor del empleado como la ubicación geográfica de las oficinas e incentivos como días libres.

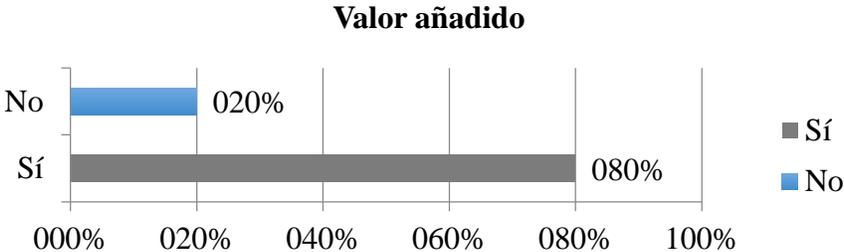


Gráfico 2. Factores de Valor Añadido

## LA INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR EN LA EMPRESA PRIVADA

Fuente: Autor

En el gráfico 2 se observa que los empleados sí tienen un valor añadido. La encuesta demuestra que el 80% de los empleados están de acuerdo en que la empresa ofrece beneficios adicionales a favor de ellos. Pueden utilizar medios de transporte de fácil acceso para llegar al lugar de trabajo.

### *Factores de conciliación familiar y personal*

La medición de estos factores se basa en la subjetividad del empleado. Se mide la existencia de tranquilidad y sensación de orden en la vida de los empleados.

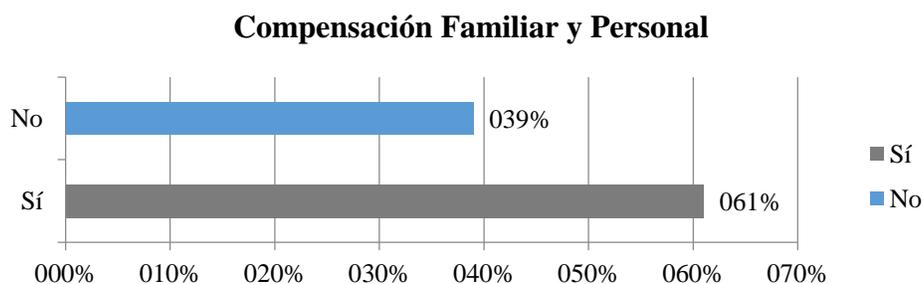


Gráfico 3. Factores de Compensación Familiar y Personal

Fuente: Autor

En el gráfico 3 se puede observar que los empleados tienen un nivel alto de compensación familiar y personal. Se determina que el 39% de los empleados no está satisfecho con estos factores, esto se debe a las relaciones interpersonales no efectivas entre empleados y superiores de ciertas áreas de la empresa y la falta de incentivos. Estos factores influyen en la vida personal de todos los que trabajan en la empresa.

## LA INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR EN LA EMPRESA PRIVADA

Se analizaron los resultados de la encuesta al consolidar tres de las preguntas más importantes. Todas las preguntas están basadas en la medición del salario emocional y se analizaron las respuestas con base a lo que le falta en la empresa de estudio para conseguir un salario emocional efectivo. En el gráfico #4 se puede observar cuáles fueron los elementos más votados para implementar en una posible área de recreación. El 75% de los empleados prefiere un dispensador de snacks, seguido de juegos de mesa, 60%, y en último lugar puffs o hamacas con un 50%.

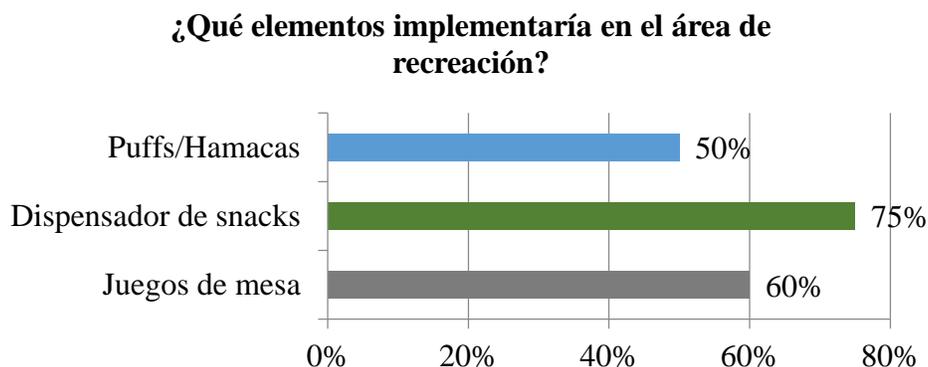


Gráfico 4. Área de recreación

Fuente: Autor

En el gráfico #5 se observa que los empleados prefieren un reconocimiento salarial o bono por parte del jefe. Se recalca la necesidad de la motivación monetaria en la empresa. Los empleados también escogieron como opción de reconocimiento a la flexibilidad en horarios.

## LA INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR EN LA EMPRESA PRIVADA

### ¿Qué reconocimiento preferiría recibir por parte de su jefe?

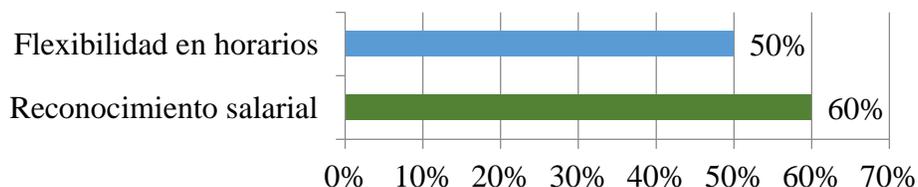


Gráfico 5. Reconocimiento de jefes

Fuente: Autor

El gráfico #6 muestra que los empleados buscan obtener un plan de crecimiento por parte de la empresa, se comprueba la necesidad de autorrealización de los empleados por medio de la encuesta. Además desean vestimenta y horarios flexibles.

### ¿Qué reconocimiento preferiría recibir por parte de la empresa?

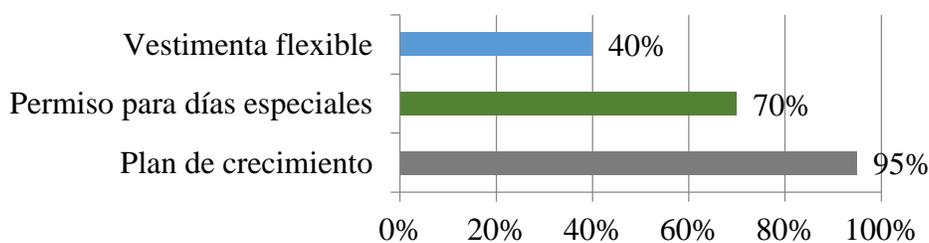


Gráfico 6. Reconocimiento de la empresa

Fuente: Autor

Las encuestas han demostrado que los empleados necesitan incentivos específicos para mejorar el compromiso organizacional y mejorar su manejo de inteligencia emocional.

### El test de motivación de McClelland

## LA INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR EN LA EMPRESA PRIVADA

El test de motivación fue implementado en el área de archivo y digitalización. Por medio de la prueba, se mide el nivel de motivación de los empleados basado en tres factores: logro, afiliación y poder. En el gráfico #7 se puede observar el resultado de la prueba. Además de los resultados, se hace una comparación con los resultados ideales y se determina si la empresa está dando un salario emocional o no a sus empleados.

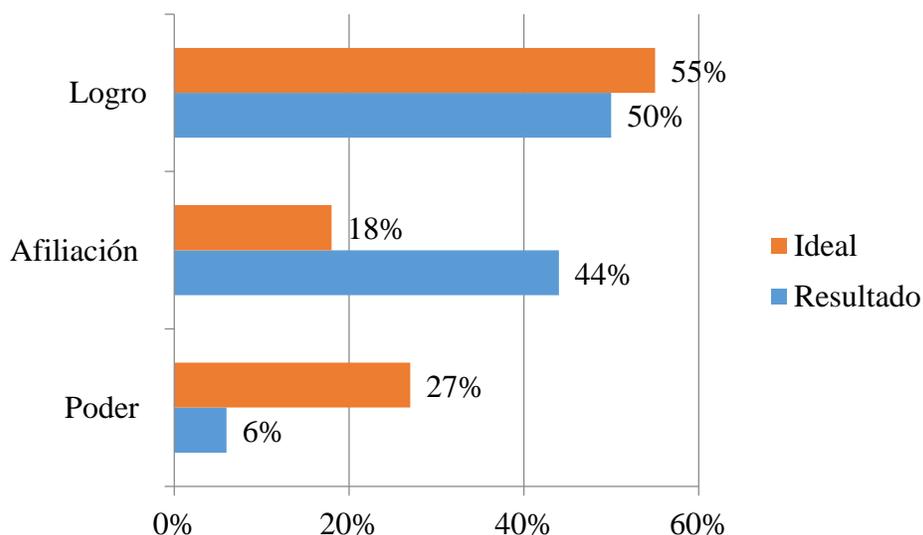


Gráfico 7. Resultados de test de motivación

Fuente: Autor

De acuerdo al test de motivación de McClelland, se determina que los empleados de la empresa tienen un espíritu de logro y son emprendedores. También se observa que no cumplen con el porcentaje ideal del factor logro, el resultado es del 50% por lo que los empleados están encaminados a un trabajo de excelencia. El factor de afiliación es el que obtuvo mejores resultados en comparación al resultado ideal. Esto demuestra que la fuerza laboral mantiene relaciones interpersonales agradables y existe muy buena integración. Sin embargo, el factor demuestra que los empleados temen la confrontación y son ajenos a las

## LA INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR EN LA EMPRESA PRIVADA

acciones empresariales. El último factor, poder, dio como resultado un porcentaje lejano al ideal. Existe un bajo deseo de poder y de toma de decisiones.

### **Plan de acción**

A continuación se enumeran las actividades propuestas a realizar en este año en la empresa donde se realizó la investigación. Las actividades se dividen de acuerdo a los factores de medición de salario emocional. Cada una tiene un presupuesto sugerido por el autor. Este plan de acción, toma como población a las personas encuestadas en el trabajo de investigación.

Tabla 3

*Plan de acción dividido en factores de medición de salario emocional.*

---

Compensación psicológica

---

Actividades	Recursos	Costos	Fecha
Día de Reyes	Se regala una rosca de reyes y colada morada como parte de la tradición	\$ 200.00	06/01/2017
Día de San Valentín	Se entregan chocolates con un sello alusivo a la celebración	\$ 20.00	14/02/2017
Día de la mujer	Mañana de té para las mujeres de la empresa	\$ 80.00	08/03/2017
Día del Trabajo	Se realizan actividades dinámicas de trabajo en equipo y se comunica por medio del correo electrónico la	\$ -	01/05/2017

---

LA INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR EN LA EMPRESA PRIVADA

---

	celebración de la fecha			
Día de la paz	Se promueve esta celebración con un mensaje alusivo a la fecha	\$	-	21/09/2017
Día de la sonrisa	Se envía un correo electrónico con una tarjeta con diseño de una cara feliz	\$	-	06/10/2017
Navidad y Fin de Año	Se realiza un concurso de decoración de oficinas entre departamentos. El departamento ganador obtiene una cena navideña	\$	200.00	01/12/2017

---

Valor Añadido

---

Actividades	Recursos	Costos	Fecha
Horarios flexibles y permisos	Se analiza la importancia para el colaborador para conceder el permiso	\$	Todo el año
Día del Agua	Se envía un correo electrónico con un mensaje de concientización por la actividad	\$	22/03/2017
Aniversario de la empresa	Se realiza un evento conmemorativo por los 30 años de la empresa	\$	Fecha próxima a definir
Día del Libro	Se realiza un intercambio de libros	\$	23/04/2017

---

LA INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR EN LA EMPRESA PRIVADA

---

entre compañeros para promover el hábito de la lectura.

---



---

Conciliación familiar y personal

Actividades	Recursos	Costos	Fecha
Día de la Familia	Día de integración familiar en algún club	\$ 200.00	15/05/2017
Eliminación de la violencia contra la mujer	Se presenta un video promoviendo el no maltrato a la mujer	\$ -	21/11/2017
Día de la madre	Se obsequia un portaretrato de foto con hijos	\$ 40.00	12/05/2017
Día del niño	Se entrega órdenes de compra en McDonalds a empleados con hijos entre 4 y 12 años	\$ 200.00	01/06/2017
Día del padre	Se obsequia jarro con imagen por el día del padre	\$ 100.00	16/06/2017

---

Fuente: Autor

# LA INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR EN LA EMPRESA PRIVADA

## **Discusión**

De acuerdo a los resultados de las tres herramientas empleadas, la empresa está utilizando de manera promedio sus prácticas actuales para ofrecer un salario emocional, pero no de una manera ideal. La primera herramienta, el focus group, demuestra que la empresa no mantiene el mismo procedimiento para todas sus áreas, lo cual crea confusión entre los empleados y una falta de constancia. La segunda herramienta, la encuesta, enseña que la empresa está logrando un buen trabajo en cuanto a salario emocional y muestra algunas recomendaciones a implementar deseadas por los empleados. La última herramienta, test de motivación McClelland, enseña algunos problemas para la compañía.

Existen trabajos de investigación que miden el salario emocional de empresas al igual que este, aunque no todos utilizan las mismas herramientas. Figueroa (2014) mide al salario emocional como estrategia de atracción y retención del talento humano en la industria colombiana. Utiliza una descripción de las estrategias a implementar para conseguir un salario emocional óptimo, mas no estudia a los empleados para conseguir respuestas.

La presente investigación tiene relevancia para futuros proyectos de la empresa en estudio. Su punto fuerte se refleja en la planificación de actividades para la empresa. Esta podrá aplicarlos a futuro y planificarlos a profundidad para que formen parte del salario emocional ofrecido a sus empleados. La revisión teórica del trabajo es otro de los puntos fuertes, la cual puede ser utilizada por futuros investigadores. La relevancia del trabajo en cuestión es en su mayoría para la empresa, mas no para las empresas en general. El trabajo tiene una concentración específica, lo que limita a futuros investigadores a utilizarlo como

## LA INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR EN LA EMPRESA PRIVADA

referencia. La muestra de la investigación es pequeña, lo cual aísla a los resultados a la empresa únicamente.

A pesar de las contribuciones de este trabajo, existen limitaciones que no permitieron un mayor análisis. Por ejemplo, sería necesario medir el salario emocional y la motivación en otras empresas ecuatorianas del mismo sector para poder llegar a una conclusión dentro del ámbito nacional, con una muestra poblacional más significativa. Además, estas empresas deberán proporcionar la información requerida sin inconvenientes. Es importante analizar además resultados tangibles de las empresas para medir la productividad de los empleados, y cómo varía cuando se implementa el salario emocional.

### **Conclusión y recomendaciones**

El salario emocional es un concepto que se ha ido introduciendo en las empresas como una nueva visión. Se ha introducido de manera paulatina, asegurándose que la competitividad de la fuerza laboral aumente. Para implementar el salario emocional en las empresas, se necesita de un plan de acción que cumpla con los estándares mencionados. Los objetivos de este trabajo eran identificar teóricamente las necesidades de autorrealización, priorizar los tipos de incentivos para los empleados de la empresa y su impacto en el grupo de colaboradores evaluados, y presentar un plan de incentivos a realizarse en el año. Con respecto a la evidencia presentada, se ha ido identificando los conceptos relacionados al salario emocional, sus dimensiones, mediciones, y tipos de incentivos. Adicional, se analizó la medición del salario emocional por medio de encuestas y focus group a los empleados y el test de motivación de McClelland. El fin del análisis fue

## LA INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR EN LA EMPRESA PRIVADA

determinar el nivel de motivación de los colaboradores para proponer un plan de medidas correctivas.

Por medio del análisis realizado, se puede concluir que los colaboradores de la empresa donde se realizó el estudio se encuentran con un bajo nivel de motivación debido a la remuneración salarial y que la productividad se ve afectada por el salario. Por ello, y con respecto a lo revisado en la parte teórica, se enumeran algunas recomendaciones para las empresas que operan en Ecuador en relación al salario emocional.

- Reconocer logros académicos de los empleados de forma escrita.
- Permitir el uso de vestimenta casual los días viernes
- Incentivar actividades de integración semestrales.
- Implementar áreas de relajación.
- Aumentar la flexibilidad en los horarios laborales, incluyendo permisos para actividades familiares y personales.
- Fomentar la inclusión de todas las áreas de la empresa.
- Otorgar un día libre al empleado y no considerarlo dentro de los feriados obligatorios.

# LA INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR EN LA EMPRESA PRIVADA

## Bibliografía

¡Motivación!: Herramienta Definitiva. (2015). *AgroEnfoque*, 4.

Aceituno Aceituno, P., Cea Moure, R., Casado Sánchez, J., & Ruiz de Azcárate Varela, C. (2013). La comunicación como factor clave en la implantación de la responsabilidad social corporativa: el caso de Crédito Agricole España. *El Profesional de la Información*, 22(4), 328.

Alles, M. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

CESA. (Abril de 2011). Obtenido de <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/10726/291/1/BI47.pdf>

Chapman, A. (2007). *Maslow's Hierarchy of Needs*.

Cid, Y. (2013). Teorías de la motivación laboral y constructos psicológicos relacionados. *Universidad de Leon*, 1-53.

Dess, Lumpkin, & Eisner. (2011). Administración Estratégica. En Dess, Lumpkin, & Eisner, *Control estratégico y gobierno corporativo* (págs. 308-309). México: McGraw Hill.

Díaz Piñera, A. M., Salvá, A. R., Acosta, S. B., De Vos, P., & der Stuyfs, P. V. (2016). Clima organizacional: Percepción por enfermeras del Nivel Primario de Atención. *Revista Cubana De Enfermería*, 1.

Elstein, D. (2013). La importancia de la motivación económica. *Cuadernos del Centro de Diseño y Comunicación*, 189-202.

## LA INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR EN LA EMPRESA PRIVADA

Expreso.ec. (28 de Junio de 2015). El salario emocional una política con resultados.

*Expreso*. Obtenido de [http://expreso.ec/historico/el-salario-emocional-una-politica-con-resulta-NRGR\\_8116976](http://expreso.ec/historico/el-salario-emocional-una-politica-con-resulta-NRGR_8116976)

Fassbender, D. S., & Silva Díaz, J. A. (2014). ¿Pago por rendimiento? Una discusión de las políticas de incentivación de la productividad académica en Colombia y Alemania.

*Papeles: Revista De La Facultad De Educación Universidad Antonio Nariño*, 10-19.

Figuroa, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *Revista Económicas CUC*, 61-77.

Gay Puyal, F. (2008). EL SALARIO EMOCIONAL: CLAVE PARA REDUCIR EL ESTRÉS. *DYNA - Ingeniería E Industria*, N128-N131.

Goleman, D., & Cherniss, G. (2005). *Inteligencia emocional en el trabajo. Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. Buenos Aires: Vergara.

Gómez, C. (2011). El Salario Emocional. *Borrador de Administración #47*, 7-8.

Gonzalez Cantu, R. (2016). Clima Laboral, Un Eje de la Sociología Organizacional. *Revista Daena (International Journal Of Good Conscience)*, 92-95.

Grupo Torres & Torres. (2017). Código de Conducta Empresarial. 1-11.

## LA INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR EN LA EMPRESA PRIVADA

- Guillén del Campo, M. (2013). Clima organizacional en la Editorial Ciencias Médicas a partir del análisis de dos de sus dimensiones. *Revista Cubana de Salud Pública*, 242-252.
- Guisado, M., Gila, M., & Guisado Tato, M. (2016). Innovación, capacidad productiva, formación en el puesto de trabajo y productividad. *Cuadernos de gestión*, 77-92.
- Hurtado Vargas, A. (2013). Salario emocional: la nueva motivación. *Capital humano*, 32-34.
- Jaramillo, J., & Aponte, J. (2013). Papel de gestión humana frente a la flexibilidad salarial en organizaciones salariales. *Universidad de Manizales*, 1-87.
- Jaramillo, R. (2010). Clima organizacional: Su relación con el factor humano. *Secretaría de Salud: Jefatura del departamento de capacitación y desarrollo de habilidades*.
- Kanfer, R. (2012). Work motivation: Theory, practice, and future directions. *The Oxford handbook of organizational psychology*, 455-495.
- Landa, J. A., Berrios-Martos, M. P., López-Zafra, E., & Aguilar Luzón, M. C. (2006). RELACIÓN ENTRE BURNOUT E INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SU IMPACTO EN SALUD MENTAL, BIENESTAR Y SATISFACCIÓN LABORAL EN PROFESIONALES DE ENFERMERÍA. *Ansiedad y Estrés*, 479-493.
- Leal, J. (20 de Marzo de 2016). Jaime Leal vincula rendimiento con el salario emocional. *El Universo*.

## LA INFLUENCIA DEL SALARIO EMOCIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR EN LA EMPRESA PRIVADA

Lucio, T., & Peralta, J. (Octubre de 2013). *Universidad Politécnica Salesiana*. Obtenido de

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5815/1/UPS-QT04105.pdf>

Maslow, A. (1943). *A theory of human motivation*.

Maslow, A. (2017). *Business Balls 2017*. Obtenido de

<http://www.businessballs.com/maslow.htm>

Naranjo Pereira, M. L. (2009). MOTIVACIÓN: PERSPECTIVAS TEÓRICAS Y  
ALGUNAS CONSIDERACIONES DE SU IMPORTANCIA EN EL ÁMBITO  
EDUCATIVO. *Educación*, 153-170.

Navarro, J., Ceja, L., Curioso, F., & Arrieta, C. (2014). Cómo motivar y motivarse en  
tiempos de crisis. *Papeles del Psicólogo*, 31-39.

Pedrosa, I., & García-Cueto, E. (2015). Aspectos psicológicos en árbitros de élite: ¿afecta  
el salario a su bienestar emocional? *Revista de Psicología del Deporte*, 241-248.

Pérez Pérez, N., & Castejón Costa, J. L. (2006). LA INTELIGENCIA EMOCIONAL  
COMO PREDICTOR DEL RENDIMIENTO ACADÉMICO EN ESTUDIANTES  
UNIVERSITARIOS. *Ansiedad y Estrés*, 393-400.

Veiga, L. (2016). El desafío de ajustar salarios por productividad. *IEEM Revista De  
Negocios*, 12-13.