

## **El salario emocional como estrategia de fidelización del capital humano en la empresa privada del área metropolitana costarricense**

Karen Mora Aguilar<sup>1</sup>, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, ULACIT

2016



---

<sup>1</sup> Bachillerato en Turismo con énfasis en Hotelería y Restaurantes. Miembro de la Asociación Costarricense de Profesionales en Turismo, ACOPROT. Concluyendo estudios para optar por la Licenciatura en Comportamiento Organizacional en ULACIT.  
Correo electrónico: kma20@yahoo.com

## Tabla de contenido

1. Resumen ejecutivo .....	2
2. Introducción .....	4
2.1. Justificación.....	4
2.2. Problema de investigación.....	5
2.3. Pregunta de investigación .....	5
2.4. Objetivos de la investigación .....	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos .....	6
2.5. Revisión bibliográfica .....	6
3. Metodología de investigación .....	9
3.1. Enfoque.....	9
3.2. Tipo de investigación .....	9
3.3. Población .....	10
3.4. Muestra .....	11
3.5. Tipo de muestreo .....	11
3.6. Instrumentos de recolección de datos.....	11
4. Análisis de resultados .....	12
5. Discusión.....	22
6. Recomendaciones.....	24
7. Referencias bibliográficas .....	26
8. Anexos .....	28

## *1. Resumen ejecutivo*

Como parte de una economía mixta, el sector privado en Costa Rica busca regirse por un principio básico que estimule la maximización de los beneficios y la reducción de costos, además de crear más riqueza y empleos para la población costarricense. Al no contar con los mismos beneficios del sector público, las empresas del sector privado se han dado a la tarea de crear incentivos que respondan a los intereses de sus empleados, procurando que estos sean también un factor motivacional, un buen estímulo a la alta productividad, una oportunidad de equilibrar mejor la vida personal y profesional y, por supuesto, una razón más para permanecer en su trabajo. Al mismo tiempo, con esto las empresas pretenden reducir costos por conceptos de rotación de personal, así como procesos de selección y formación y mantener al mínimo los niveles de ausentismo, entre otros.

Estudios efectuados en otros países han permitido evidenciar que los beneficios no económicos, o salario emocional, utilizados por las empresas privadas como estrategia de retención del talento se han convertido en un importante incentivo para tener empleados más satisfechos e identificados con sus trabajos, en vista de que la remuneración económica no resulta ya suficiente para estimular a los empleados. Ahora bien, en el sector privado costarricense, ¿cómo se percibe el salario emocional?, ¿funciona como estrategia de fidelización para las empresas?, o ¿tienen los empleados una visión distinta sobre este aspecto?

La presente investigación se realizó con el propósito de evaluar si el salario emocional dentro de la empresa privada costarricense se identifica como una estrategia eficaz de fidelización del capital humano hacia la organización. Asimismo, se pretende conocer cuáles son los incentivos más utilizados actualmente y si el empleado considera que las empresas los han implementado pensando en su calidad de vida. Adicionalmente, se busca comparar el nivel de aporte que el salario emocional tiene en contraposición con la remuneración económica y el impacto que provoca en la cultura organizacional y el desarrollo del capital humano.

**Palabras clave:** salario emocional, estrategia, fidelización, sector privado, beneficios, capital humano.

## *Abstract*

As part of a mixed economy, the private sector in Costa Rica seeks to abide by a basic principle that encourages maximizing profits and reducing costs, as well as create more wealth and jobs for Costa Ricans. By not having the same benefits from public sector, the

private sector companies have taken the task of creating incentives that meet the interests of its employees, ensuring that they are also a motivational factor, a good stimulus to high productivity, an opportunity for a better balance of personal and professional life and, of course, another reason to stay on the job. At the same time, companies seek to reduce costs for workforce turnover, processes of selection, training and maintaining minimum levels of absenteeism, among others.

Studies in other countries have allowed evidence that non-economic benefits or emotional salary used by private companies as a strategy for retaining talent, have become an important incentive to have employees more satisfied and identified with their work; in view that economic compensation is not enough to encourage employees. Now, in the Costa Rican private sector: How is the emotional salary perceived? Does it work as a loyalty strategy for companies? Do employees have perhaps a different view about this?.

This research was conducted in order to assess whether the emotional salary within Costa Rican private enterprises is identified as an effective strategy for human capital loyalty to the organization. It also aims to know which are the incentives most currently used by companies and if the employees considerate that companies have implemented them, thinking about their quality of life. Additionally, it seeks to compare the level of contribution that emotional salary is opposed to economic compensation and the impact on organizational culture and the development of human capital.

**Keywords:** emotional salary, strategy, loyalty, private sector, benefits, human capital.

## ***2. Introducción***

El creciente ritmo de los cambios que se han producido actualmente en la dinámica empresarial, ha requerido que las organizaciones realicen esfuerzos extraordinarios para continuar siendo productivas, más innovadoras y competitivas en su medio. Estos cambios no resultan extraños para el capital humano que como parte esencial de estas organizaciones es afectado en su calidad de vida, su desempeño, su nivel de motivación, en la forma de identificarse con su lugar de trabajo, entre otros aspectos.

Precisamente, debido a la importancia del capital humano, las organizaciones se han dado a la tarea de desarrollar condiciones idóneas para que sus empleados puedan además de recibir una remuneración económica justa, equilibrar mejor su carrera profesional con la vida personal y familiar y alcanzar también la estabilidad que les permita brindar mejores resultados en su trabajo y fortalecer su sentido de pertenencia con respecto a la organización para la que trabajan.

Producto de esta necesidad, surge la figura del “salario emocional”, como un recurso esencial en la gestión del talento humano. Es una tendencia que viene de Europa y Estados Unidos y posteriormente surgió en Latinoamérica. Con el tiempo, ha tomado más importancia porque responde al cambio de pensamiento que se ha producido en los trabajadores, para los cuales un aumento de salario hoy no resulta suficiente con el fin de garantizar su permanencia en una organización; al contrario, la presencia de otro tipo de retribuciones no monetarias como factor diferenciador se hace indispensable para lograr que estos se sientan más satisfechos, menos estresados y más comprometidos con sus empresas.

En la presente investigación, se busca en primera instancia indagar sobre las estrategias más utilizadas por las empresas del sector privado del área metropolitana costarricense en términos de salario emocional, con el propósito de conocer el nivel de importancia otorgado a este beneficio. Además, se pretende medir el impacto que este produce en la fidelización de los empleados hacia su empresa, cuál es el grado del aporte que este brinda en contraposición a la remuneración económica y su contribución a la cultura organizacional y desarrollo del capital humano en los distintos centros de trabajo.

### ***2.1. Justificación***

De acuerdo con Gorenstein (2016), Maximiliano Fernández, consultor en desarrollo de talentos, explica que el concepto de “salario emocional” parte de dos realidades. Por un lado, está la incapacidad de muchas organizaciones para compensar el desempeño con

incentivos monetarios y, por otro lado, se combina con el descubrimiento de la psicología laboral, la cual indica que la motivación humana es más compleja de lo que se creía anteriormente. El ser humano necesita en efecto una paga digna y muchas otras cosas: respeto, comunicación, reconocimiento, cariño, un clima de satisfacción y desarrollo, elementos de compensación personal, de equipo y organizacionales, entre otros.

En vista de la importancia que tienen los incentivos no monetarios para el capital humano en el campo laboral, se plantea la siguiente investigación, la cual permitirá que se puedan identificar los alcances que el salario emocional tiene para los trabajadores en la empresa privada y la medida en que su aporte a la gestión del recurso humano posibilita que estos puedan experimentar, entre otras cosas, el deseo de permanencia en su trabajo, así como a la formación de un ambiente propicio para que ambas partes -empleado y empresa- puedan crecer y beneficiarse mutuamente. Por tanto, resulta relevante conocer las prácticas implementadas en las empresas para lograr este objetivo y el impacto que este beneficio produce en el capital humano.

## ***2.2. Problema de investigación***

De acuerdo al anterior planteamiento, el problema de investigación se basa en determinar los factores más comunes que conforman el salario emocional en las empresas del sector privado costarricense, con una metodología que permita: identificar 1) si este cumple con el propósito de crear fidelidad en los empleados, 2) si además está diseñado tomando en cuenta las necesidades de estos, 3) se debe identificar también el grado en que se diferencia del salario económico y 4) los beneficios que aporta a la cultura empresarial y al desarrollo del capital humano.

## ***2.3. Pregunta de investigación***

¿Cuál es el impacto que tiene el salario emocional dentro de las empresas del sector privado costarricense, como estrategia eficaz de fidelización y compromiso del capital humano hacia la organización?

## ***2.4. Objetivos de la investigación***

### **Objetivo general**

Determinar si el salario emocional dentro de la empresa privada costarricense se identifica como parte de una estrategia eficaz de fidelización y compromiso del capital humano hacia la organización.

### **Objetivos específicos**

- Determinar el grado en que el salario emocional crea fidelidad en los colaboradores de la empresa para conocer si este define su permanencia en ella.
- Determinar si en los incentivos del salario emocional que otorgan las empresas del sector privado, se toman en cuenta los intereses personales de los colaboradores, con el fin de estimar si las empresas procuran que su personal mantenga una buena calidad de vida.
- Identificar los aportes que brinda el salario emocional a la vida de los colaboradores, en contraposición a la remuneración económica, con el propósito de comparar las diferencias entre ambos tipos de retribución.
- Identificar los beneficios que el salario emocional aporta a la cultura organizacional y al desarrollo del capital humano, para demostrar si este contribuye al buen ambiente laboral y a la motivación del personal de las empresas.

### **2.5. Revisión bibliográfica**

En la actualidad, el mundo empresarial está implementando nuevas estrategias para lograr que sus empleados puedan desarrollarse más integralmente, manteniendo un adecuado balance entre en su faceta personal y profesional. Existe una mayor conciencia a nivel organizacional de la importancia de que su principal recurso, el humano, alcance mayores niveles de satisfacción en relación con sus necesidades personales y se sienta cada vez más identificado con la empresa para la que trabaja, aspecto que no ha sido posible lograr solamente a través de una remuneración económica satisfactoria.

El salario emocional se refiere a todas aquellas retribuciones no económicas que el trabajador puede obtener en su empresa y cuyo objetivo es incentivar de forma positiva la imagen que este tiene sobre su ambiente laboral; incrementar su productividad y satisfacer las necesidades personales, familiares o profesionales que manifieste, mejorando de esta manera su calidad de vida y fomentando también un buen clima organizacional (Acosta, 2014). Así, este se ha convertido en un tema relevante de estudio al considerarse un factor clave para la atracción y retención del talento humano en las organizaciones y como una herramienta que les agrega valor, además de potencializar su competitividad en el futuro.

Por lo tanto, el salario emocional es brindar a los empleados una vida óptima, en donde las dinámicas laborales se combinen perfectamente con su tiempo libre y con las relaciones familiares y sociales (El Empleo, 2012).

Este tipo de retribución se reconoce también como una nueva motivación que se basa en un compromiso más duradero, en donde exista a través del liderazgo organizacional una comunión de las metas personales con los objetivos del proyecto empresarial. La gestión de este compromiso debe darse en un proceso continuo y gradual, con acciones debidamente identificadas (Hurtado, 2013).

Varias investigaciones coinciden en que las empresas deben centrar sus esfuerzos en cinco aspectos para implementar adecuados modelos de satisfacción:

- Factores de desarrollo profesional y relacional.
- Factores de compensación psicológica: sentido de utilidad, autonomía, reconocimiento e identificación con la empresa.
- Factores de conciliación familiar y personal.
- Factores de retribución variable y fija: participación en acciones, bonificaciones por cumplimiento de metas.
- Factores de valor añadido: beneficios como ubicación geográfica, bajo nivel de burocracia, cumplimiento de sueños, etc.

Diferentes consultoras de administración de talento humano a nivel global han coincidido en que los primeros son los factores psicosociales, mientras que las compensaciones económicas se registran en los niveles más bajos. Esto implica un creciente interés del empleado actual por el enriquecimiento personal y profesional y por su calidad de vida personal y familiar (Gómez, 2011).

Se han determinado diversos componentes del salario emocional que influyen de manera relevante en la motivación de las personas en su lugar de trabajo, tales como la formación profesional que aporte la empresa y que el empleado conozca lo que se espera de él, pueda expresar sus ideas e inconformidades, exista una buena relación y comunicación con el jefe directo, pueda contribuir en otras áreas, tenga oportunidades de ascenso, disfrute de un buen ambiente laboral, tenga flexibilidad de horarios y autonomía en sus labores y obtenga reconocimiento positivo de los rangos superiores (El Empleo, 2012).

¿Por qué el salario emocional es efectivo? De acuerdo a estudios previos, es efectivo porque ofrece diversas ventajas como índices más elevados de productividad y competitividad, índices de rotación de personal más bajos, reducción de gastos en relación



con la selección, formación y administración del personal, niveles más bajos de ausentismo, entre otros (Hurtado, 2013).

Otro estudio menciona ventajas como la reducción del estrés, el aumento de la calidad de vida y un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio (Rocco, 2009).

#### Cultura organizacional y el salario emocional

La cultura organizacional es utilizada para demostrar que se toma en cuenta al personal, debido a que es más productivo para la organización retribuir también al empleado mediante compensaciones no económicas porque de esta manera se espera que rinda mucho más. En las organizaciones que reconocen el poder y el talento de la gente para impactar positivamente el negocio, se abren espacios para una comunicación más abierta, se eliminan las interferencias que dificultan las decisiones, se crean equipos y redes internas para lograr interdependencia frente a los objetivos comunes y se desarrollan verdaderas organizaciones de aprendizaje (Gómez, 2011).

### ***3. Metodología de investigación***

Esta disciplina comprende todos los métodos, técnicas y procedimientos que se aplicarán sistemáticamente durante el proceso de investigación, con el propósito de alcanzar un resultado teóricamente válido. Así, es el soporte conceptual que conduce la manera en que se aplicará el procedimiento de investigación (Significados, sf). A continuación se describe la metodología que se utilizará en este caso:

#### ***3.1. Enfoque***

Para esta investigación, se empleará un enfoque de tipo cuantitativo.

Hernández, Fernández y Baptista (2003) explican que “el enfoque cuantitativo usa recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento” (p. 10).

Otra definición complementaria es la siguiente:

[...] la investigación cuantitativa hace uso de herramientas tales como cuestionarios, encuestas, mediciones y otros equipos para recoger información numérica o medible. [...] los investigadores tienden a permanecer separados de manera objetiva del tema. Esto se debe a que la investigación cuantitativa es objetiva en cuanto a su enfoque, en el sentido que solo busca medidas precisas y un análisis de los conceptos que son el objetivo para responder a una consulta específica (Explorable, 2009).

#### ***3.2. Tipo de investigación***

Tomando en cuenta el tipo de información que se desea obtener con este estudio, el análisis del mismo y los objetivos previamente planteados, se han elegido dos tipos de investigación: descriptiva y correlacional.

En la *investigación descriptiva* el propósito es el de describir situaciones y eventos, es decir, cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Así, busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis y mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno por investigar. Desde un punto de vista científico, describir es medir, por lo que en este tipo de estudio se selecciona una serie de cuestiones y se miden independientemente, luego se describe lo que se investiga. Este proceso no se basa

exclusivamente en la obtención y la acumulación de datos y su tabulación, sino que se relaciona con condiciones y conexiones existentes, prácticas que tienen validez, opiniones de las personas, puntos de vista, actitudes que se mantienen y procesos en marcha. El investigador debe definir qué va a medir y a quiénes involucrar en esta medición.

Por su parte, la *investigación correlacional* tiene como finalidad determinar el grado de relación o asociación no causal existente entre dos o más variables. Se caracteriza porque primero se miden las variables y luego mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación. Aunque este tipo de investigación no establece de forma directa relaciones causales, puede aportar indicios sobre las posibles causas de un fenómeno. Este tipo de investigación descriptiva pretende determinar el grado de relación existente entre las variables (Ibarra, 2011).

### **3.3 Población**

La “población de estudio” es aquella de donde se extraerá la muestra. Normalmente ocurre que la población es muy grande, por lo que en el caso de un estudio de investigación, estudiar a toda la población resulta poco práctico o imposible. Por lo tanto, las muestras brindan a los investigadores un subconjunto de la población que es manejable y representativa (Explorable, 2009).

Wigodski (2010) define la población como el conjunto total de individuos, objetos o medidas que tienen algunas características similares, observables en un lugar y momento específicos. Para realizar una investigación, la población debe presentar ciertas características tales como:

- *Homogeneidad*, miembros de la población con las mismas características, según las variables por considerar en el estudio.
- *Tiempo*, periodo de tiempo donde se ubicaría la población de interés (si es el momento presente, o de años atrás, o si son personas de diferentes generaciones).
- *Espacio*, lugar donde se localiza la población de interés. Por falta de recursos y tiempo, se debe limitar a un área o comunidad en específico.
- *Cantidad*, se refiere al tamaño de la población; determina o afecta el tamaño de la muestra que se vaya a seleccionar, la falta de recursos y tiempo también limita la extensión de la población que se va a investigar.

Para esta investigación, la población objetivo estará compuesta por empleados de distintas empresas del sector privado costarricense, ubicados en la zona metropolitana.

### **3.4 Muestra**

La muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población. Su tamaño depende de la precisión con la que se quiera llevar a cabo el estudio, pero en términos generales, se debe usar una muestra tan grande como sea posible de acuerdo a los recursos que se encuentren disponibles. Entre más grande sea la muestra, mayor es la posibilidad de que sea más representativa de la población (Wigodski, 2010).

En el caso de esta investigación, la muestra estará compuesta por un mínimo de 50 personas.

### **3.5 Tipo de muestreo**

Existen dos tipos de muestreo, dependiendo de los objetivos que se quieran alcanzar en la investigación:

El *muestreo no probabilístico*, en donde la elección del grupo de muestra queda en manos del investigador, por lo que siempre aparece un elemento de sesgo en este tipo de estudios.

El *muestreo probabilístico*, la selección de la muestra se realiza mediante un proceso imparcial para que todas las unidades de muestra en un grupo tengan las mismas posibilidades de ser seleccionadas. Esta es la base del muestreo aleatorio (Explorable, 2009).

Respecto a esta investigación, el tipo de muestreo será no probabilístico, por conveniencia.

### **3.6 Instrumento de recolección de datos**

Para el desarrollo de esta investigación que es de enfoque cuantitativo, se utilizará la encuesta como instrumento de recolección de datos.

Este instrumento o herramienta, mediante la utilización de un cuestionario estructurado o conjunto de preguntas, permite obtener información sobre una población, a partir de una muestra. Las preguntas del cuestionario suelen ser estandarizadas y cerradas en su mayoría, es decir que se brindan opciones de respuesta limitadas entre las cuales se debe elegir una opción (Hueso y Cascant, 2012).

#### 4. Análisis de resultados

En el siguiente apartado, se expondrá un análisis de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de recolección de datos elegido para esta investigación, el cual consistió en una encuesta.

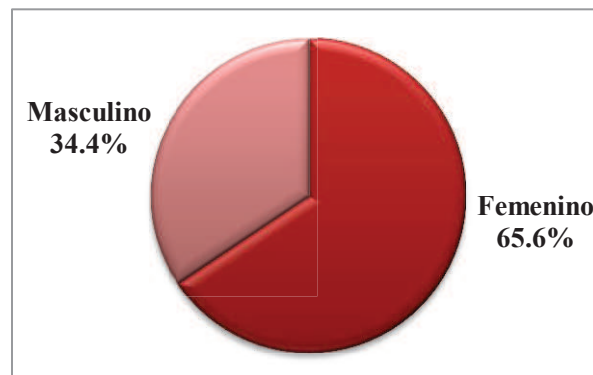
De acuerdo a lo establecido en las fases anteriores de este artículo científico, el estudio sobre “salario emocional” se realizó en una población compuesta por empleados del sector privado costarricense, específicamente del área metropolitana, provenientes de 74 empresas pertenecientes a dicho sector. La muestra con base en la cual se presentarán los resultados es de un total de 125 personas; de este modo, se cumple con lo establecido originalmente como objetivo para la muestra, es decir, encuestar un mínimo de 50 personas.

La encuesta aplicada se compuso de preguntas cerradas, formuladas con el propósito de responder a la pregunta de investigación planteada al inicio y cumplir con los objetivos determinados para este estudio.

A continuación, se aprecian los resultados obtenidos:

#### Datos generales de los encuestados

Gráfico 1



#### Género:

Número de participantes: 125

82 (65.6 %): Femenino

43 (34.4 %): Masculino

Fuente: Elaboración propia, 2016

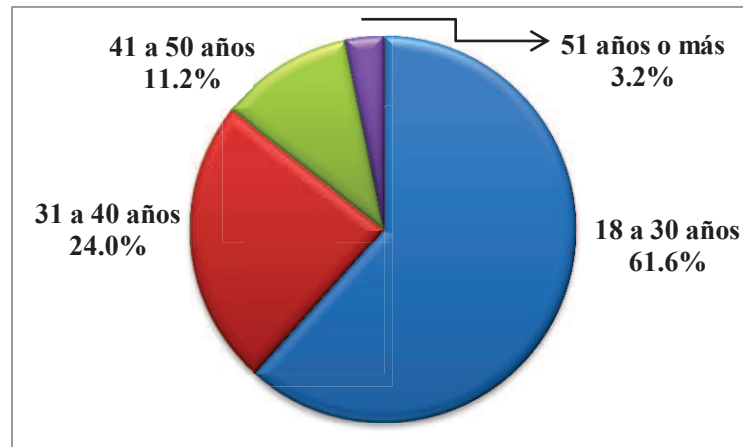
El gráfico 1 indica que el género predominante para este estudio fue el femenino con un 65.6 % del total. Cabe mencionar que la encuesta se realizó en línea, por lo tanto, no hubo control alguno sobre el género de los encuestados.

**Gráfico 2**

**Edad:**

Número de participantes: 125

- 77 (61.6 %): 18 a 30 años
- 30 (24.0 %): 31 a 40 años
- 14 (11.2 %): 41 a 50 años
- 4 (3.2 %): 51 años o más



Fuente: Elaboración propia, 2016

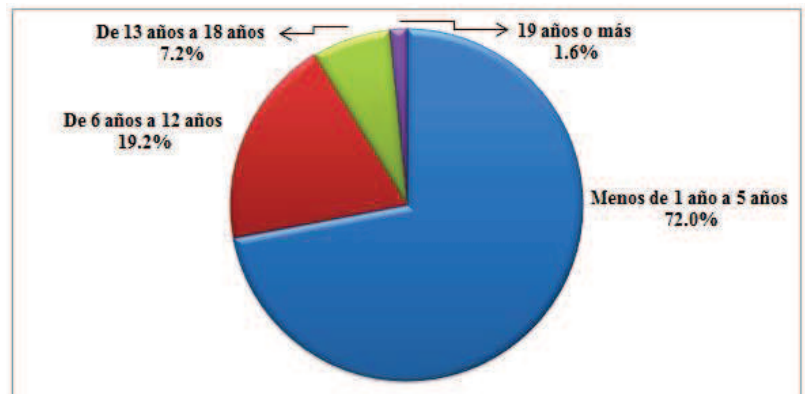
De acuerdo al gráfico 2, el 61.6 % de las personas encuestadas no supera los 30 años de edad, siendo esta la mayor cantidad en la muestra. El 24.0 % se encuentra entre los 31 y 40 años de edad, el 11.2 % está entre los 41 y 50 años y solo el 3.2 % de los encuestados tiene 51 años o más. Esto significa que una parte importante de la muestra se compone de miembros de la generación Y o *millennials* (20 a 34 años).

**Gráfico 3**

**Años de laborar para la empresa**

Número de participantes: 125

- 90 (72.0 %): Menos de 1 año a 5 años
- 24 (19.2 %): De 6 años a 12 años
- 9 (7.2 %): De 13 años a 18 años
- 2 (1.6 %): 19 años o más



Fuente: Elaboración propia, 2016

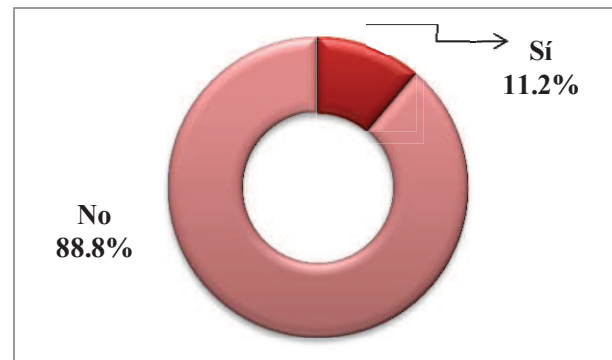
El gráfico 3 muestra que la mayoría de los encuestados no sobrepasa el quinquenio laborando para su actual empresa, cantidad representada por un 72.0 %. Los porcentajes restantes son de un 19.2 % para los que tienen entre 6 y 12 años de laborar para su actual empresa, un 7.2 % se encuentra entre los 13 y 18 años y un pequeño porcentaje del 1.6 %

tiene 19 años o más. La cantidad de años laborados o *seniority* de los encuestados puede influir en su percepción del salario emocional.

### Estrategias de salario emocional en las empresas

**¿Es la remuneración económica suficiente para sentir felicidad, motivación y deseos de permanecer en el actual trabajo?**

Gráfico 4



Número de participantes: 125

14 (11.2 %): sí  
111 (88.8 %): no

Fuente: Elaboración propia, 2016

Según el gráfico 4, el 88.8 % de los encuestados considera que el salario o remuneración económica no es un suficiente para sentirse feliz y motivado en el trabajo ni tampoco para desear permanecer en él necesariamente. Por el contrario, un 11.2 % cree que solo el factor económico es suficiente.

A partir de este punto, se les solicitó únicamente a los participantes cuya respuesta fue no, continuar con la encuesta; a los restantes se les indicó que habían terminado.

### Beneficios más comúnmente utilizados en las empresas como salario emocional

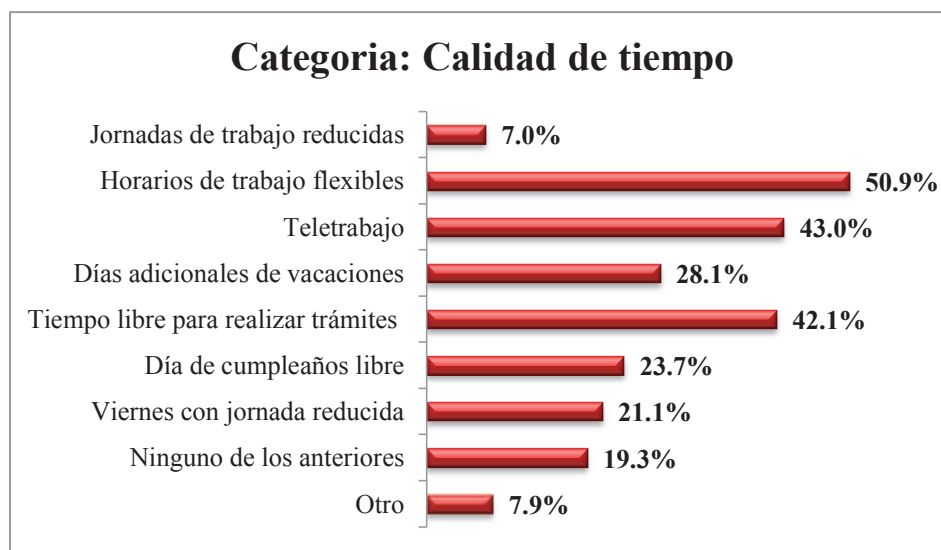
En esta sección de la encuesta se pretendía identificar los beneficios de salario emocional más utilizados actualmente en las empresas del sector privado. Las variables elegidas son el producto de una exhaustiva revisión bibliográfica en donde los beneficios mencionados fueron siempre el común denominador. Aun así, se dispuso de un espacio abierto para respuesta (otros), pero todos los beneficios señalados en este espacio eran repetidos o involucraban un reconocimiento económico.

En este apartado, el gráfico 5 muestra cuáles son los beneficios que forman parte del salario emocional en la categoría de “calidad de tiempo” y en qué porcentajes se aplican en las empresas en donde trabajan las personas encuestadas. En este caso, los tres beneficios con los porcentajes más altos fueron: los horarios de trabajo flexibles (50.9 %), el teletrabajo (43.0 %), el tiempo libre para realizar trámites (42.1 %), entre otros.

Por su parte, el gráfico 6 presenta los beneficios del salario emocional en la categoría de “beneficios sociales”. Para este rubro, el seguro médico y póliza de vida ocupa el primer lugar (66.7 %), luego la asociación solidarista (65.8 %), tercero es la responsabilidad social empresarial y/o voluntariado (54.4 %), entre otras alternativas.

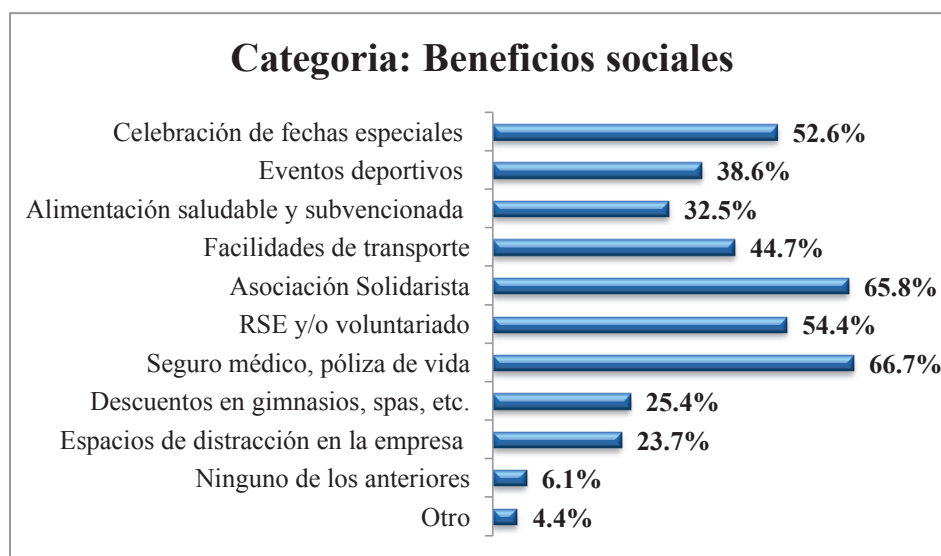
El gráfico 7 contiene los beneficios en la categoría de “desarrollo personal y profesional”: las oportunidades de crecimiento tienen el mayor porcentaje (63.2 %), luego la capacitación sobre temas de trabajo (61.4 %), como tercero el buen clima laboral (57 %), entre otros.

**Gráfico 5**



Fuente: Elaboración propia, 2016

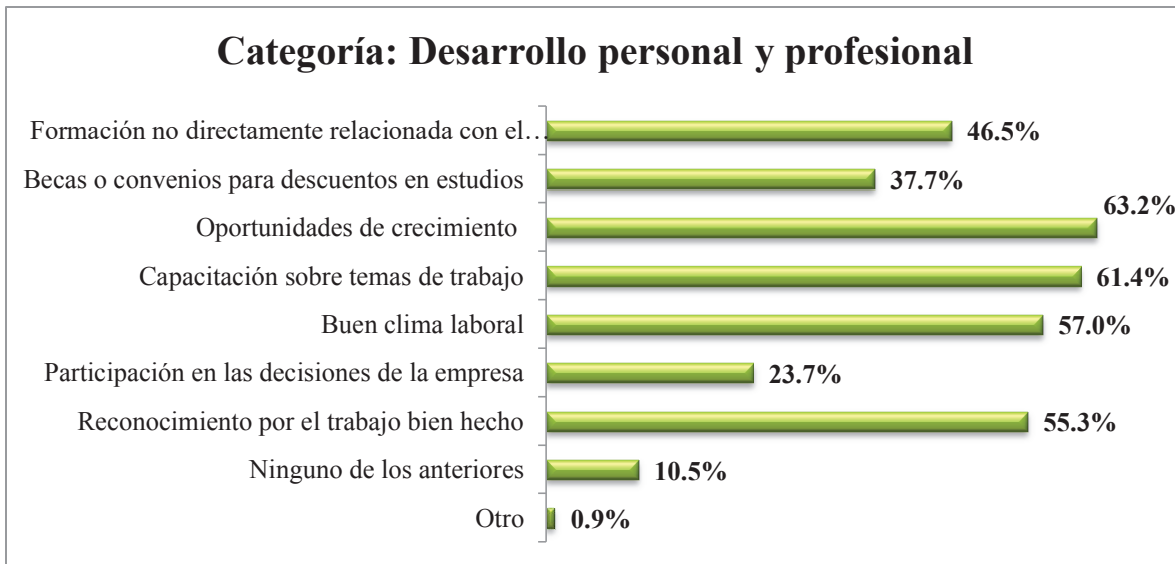
**Gráfico 6**



Fuente: Elaboración propia, 2016



Gráfico 7



Fuente: Elaboración propia, 2016

Número de participantes: 114

### Impacto del salario emocional en los empleados y sus lugares de trabajo

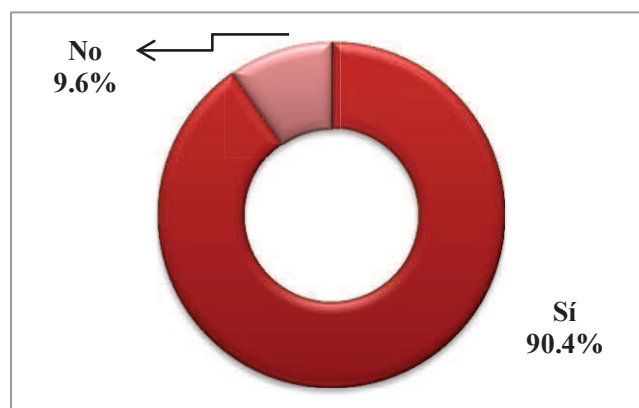
¿Contribuyen o no los anteriores beneficios del salario emocional a que exista fidelización de los colaboradores hacia su empresa, influyen en su decisión de permanecer en ella?

Gráfico 8

Número de participantes: 114

103 (90.4 %): sí

11 (9.6 %): no



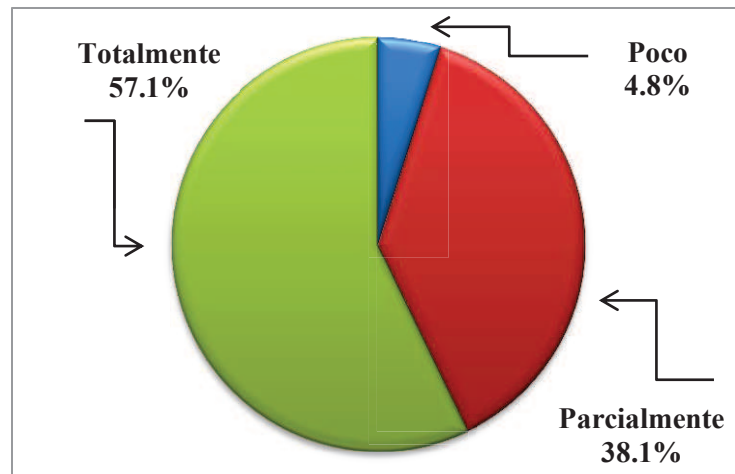
Fuente: Elaboración propia, 2016

**Grado en que los encuestados que respondieron afirmativamente consideran que el salario emocional crea fidelidad y deseos de permanencia en su actual trabajo**

Gráfico 9

Número de participantes: 103

5 (4.8 %): Poco  
40 (38.1 %): Parcialmente  
60 (57.1 %): Totalmente



Fuente: Elaboración propia, 2016

El gráfico 8 muestra que el 90.4 % de los participantes en la encuesta opinan que el salario emocional sí es un factor que contribuye a la existencia de fidelización por parte de ellos hacia sus empresas e influye también en alguna medida en su deseo de permanecer en su actual trabajo; mientras que un 9.6 % respondió que no.

Ahora bien, uno de los objetivos de esta investigación es determinar en qué grado consideran los miembros de la muestra en estudio que este aspecto se presenta. En el gráfico 9 se observa el patrón utilizado para comprender la percepción de los encuestados al respecto. Un 57.1 % cree que el salario emocional contribuye totalmente a que haya mayor fidelización de los empleados hacia su empresa, un 38.1 % indica que esto se da parcialmente y solo un 4.8 % señala que es poca su contribución.

**¿Toman o no en cuenta las empresas del sector privado los intereses personales de los colaboradores en el salario emocional, para que estos mantengan una buena calidad de vida?**

El siguiente objetivo de esta investigación es determinar si en los incentivos del salario emocional que otorgan las empresas del sector privado, se toman en cuenta los intereses personales de los colaboradores, con el fin de estimar si estas procuran que su personal mantenga una buena calidad de vida.

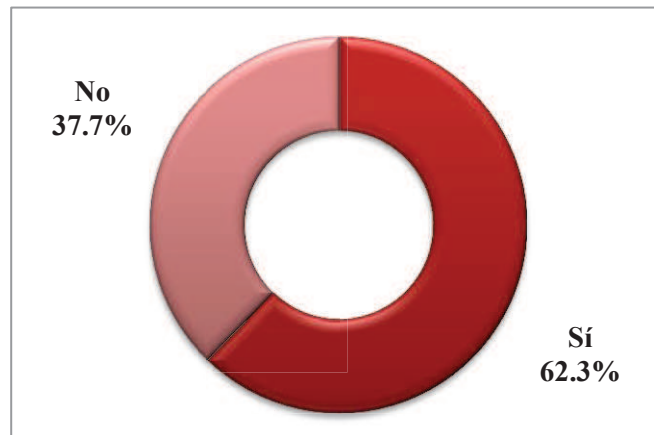
De acuerdo al gráfico 10, el 62.3 % de los encuestados estima que en sus trabajos sus intereses personales sí son considerados dentro del plan de beneficios del salario emocional

y su calidad de vida sí es importante, mientras que el 37.7 % de los encuestados responde que no.

**Gráfico 10**

Número de participantes: 114

71 (62.3 %): sí  
43 (37.7 %): no



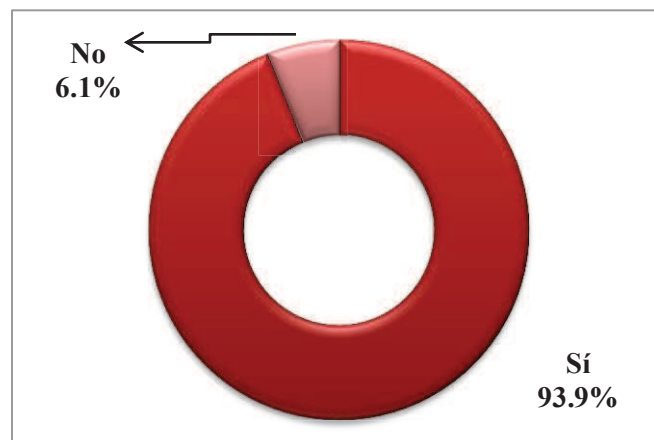
Fuente: Elaboración propia, 2016

**¿El salario emocional aporta o no un tipo de satisfacción que la remuneración económica en sí misma no brinda?**

**Gráfico 11**

Número de participantes: 114

107 (93.9%): sí  
7 (6.1%): no



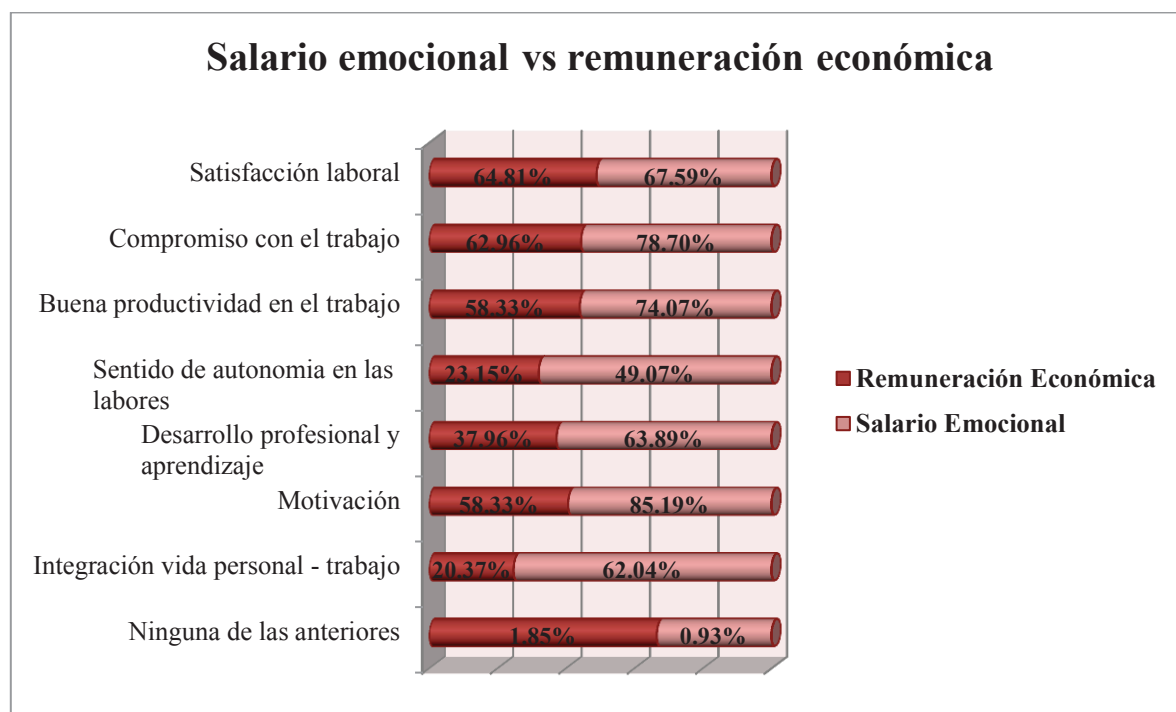
Fuente: Elaboración propia, 2016

En el gráfico 11 se muestra que el 93.9 % de los miembros del grupo en estudio sí considera que el salario emocional brinda un tipo de satisfacción que la remuneración económica por sí misma no ofrece; mientras que el 6.1 % contesta que no.

**Aportes que la población en estudio atribuye al salario emocional versus aquellos que son atribuidos a la remuneración económica, o inclusive a ambos**

Número de participantes que respondieron afirmativamente: 107.

**Gráfico 12**



Fuente: Elaboración propia, 2016

Para lograr el objetivo de identificar los aportes que el salario emocional brinda a la vida de los empleados representados en este estudio (en contraposición con la remuneración económica), se estableció una serie de aspectos para hacer una comparación y de este modo conocer las posibles diferencias entre ambos beneficios.

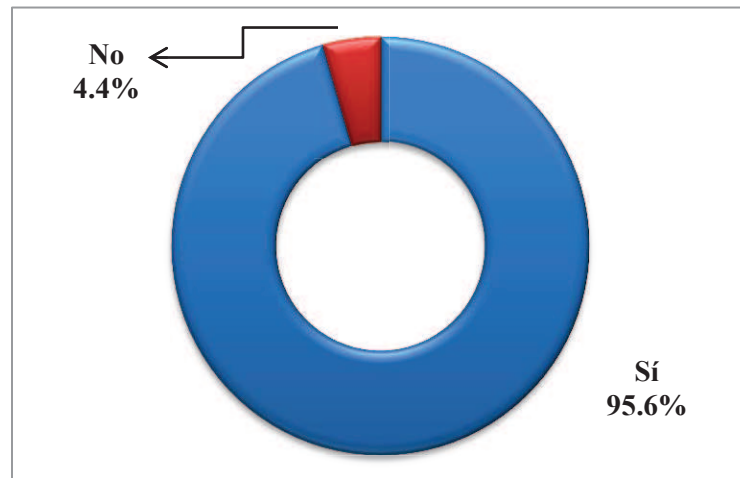
Así, el gráfico 12 muestra los porcentajes asignados a cada variable y el rubro al que estos corresponden de acuerdo al criterio de las personas encuestadas. Cabe destacar que en todas las opciones establecidas los porcentajes más altos fueron atribuidos al salario emocional, lo cual permite evidenciar que se trata de un componente importante para los empleados de empresa privada pertenecientes al grupo en estudio, incluso más que la remuneración económica. Por su parte, el porcentaje de personas que no atribuyeron ningún beneficio laboral a la remuneración económica y tampoco al salario emocional, fue de un 1.85 % y un 0.93 % respectivamente.

**¿Es el salario emocional un beneficio para la cultura empresarial y para el desarrollo del personal en general?**

**Gráfico 13**

Número de participantes: 114

109 (95.6 %): sí  
5 (4.4 %): no



Fuente: Elaboración propia, 2016

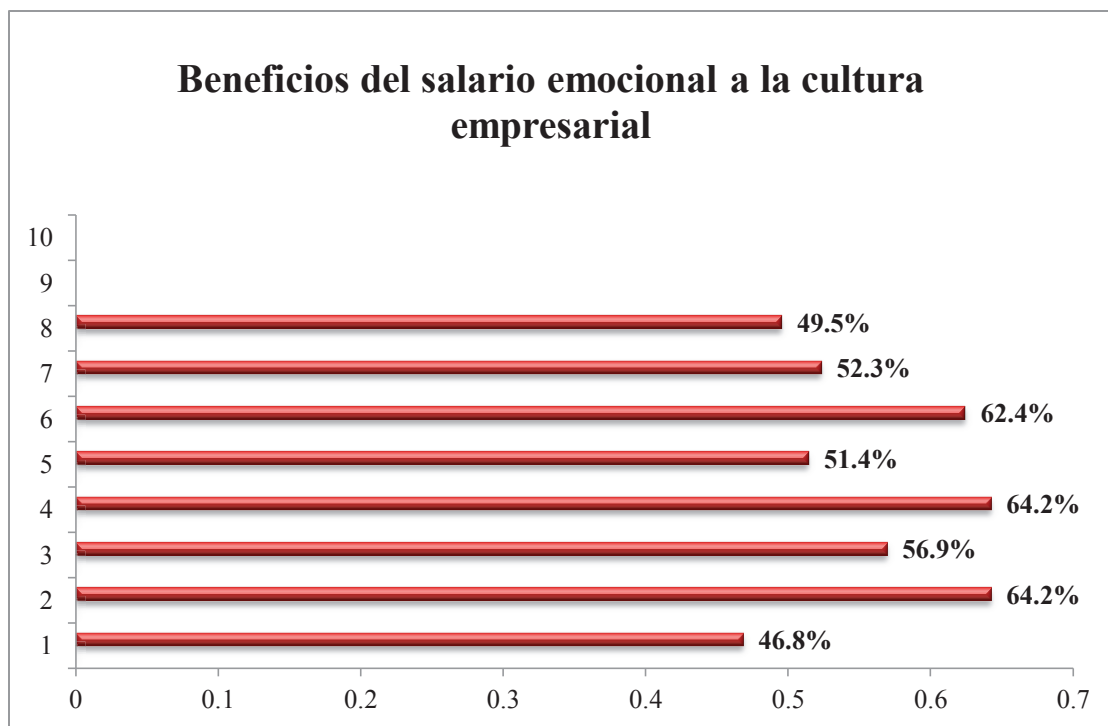
Según el gráfico 13, el 95.6 % de los encuestados considera que el salario emocional sí representa un beneficio para la cultura empresarial en sus trabajos y el desarrollo del personal en general; mientras que un 4.4 % respondió que no. Con base en la cantidad de participantes que contestaron afirmativamente, se procedió a identificar cuáles eran los beneficios más destacados, con una lista de variables previamente establecidas.

**Beneficios que aporta el salario emocional a la cultura empresarial y al desarrollo del capital humano**

**Número de participantes: 109**

1. 51 (46.8 %): Al empleado se le toma más en cuenta.
2. 70 (64.2 %): El empleado se identifica más con los objetivos y valores empresariales.
3. 62 (56.9 %): La empresa brinda mejor servicio por el compromiso de los empleados.
4. 70 (64.2 %): Hay mayor productividad porque los empleados tienen un mejor desempeño.
5. 56 (51.4 %): La comunicación es más abierta.
6. 68 (62.4 %): Se trabaja mejor en equipo.
7. 57 (52.3 %): Los índices de rotación son más bajos.
8. 54 (49.5 %): Los niveles de ausentismo son más bajos.

Gráfico 14



Fuente: Elaboración propia, 2016

Mediante el gráfico 14, se pueden identificar los beneficios que más se manifiestan en la cultura empresarial gracias al aporte del salario emocional, siendo: la identificación del empleado con los objetivos y valores empresariales y una mayor productividad a causa de un mejor desempeño, aquellos con el mayor porcentaje (64.2 %), seguidos de un mejor trabajo en equipo (62.4 %), entre varios otros. Esto indica que en efecto existe una contribución importante en aspectos que pueden beneficiar tanto al ambiente laboral como a la motivación del personal en las distintas empresas.

## 5. *Discusión*

- El mayor porcentaje de los encuestados se encuentra en los rangos de edad que oscilan entre los 18 y 40 años, lo cual indica que una parte significativa del grupo muestra se compone de miembros de la generación Y, también conocidos como *millennials* (20 a 34 años). Esta generación se caracteriza por tener un nivel académico más alto, está más familiarizada con la tecnología y marca tendencia en un mercado laboral que es cada vez más competitivo. Los *millennials* están más enfocados en su crecimiento profesional; desean desarrollar diferentes habilidades, incluso ser *multitasking* (hacer varias cosas a la vez); están en búsqueda de nuevas oportunidades de crecimiento, nuevos desafíos; y evitan las organizaciones rígidas y retrogradas. Sus logros personales son asimismo relevantes en esta etapa de sus vidas (Eventbride, 2016).

Tomando en cuenta estas características, se puede deducir que la importancia otorgada al salario emocional en este estudio se debe en alguna medida al hecho de que un gran porcentaje de los encuestados forma parte de esta generación y sus intereses son muy afines a los principios del salario emocional.

- El porcentaje más alto de encuestados no sobrepasa los cinco años de laborar para su actual empresa; precisamente esta es una etapa en la que los empleados buscan tener un enriquecimiento en todas las dimensiones de su trabajo. El segundo porcentaje más alto sobrepasa los cinco años, pero no los doce años; en esta etapa suele disminuir progresivamente la satisfacción. Ambas situaciones, por tanto, pueden ocasionar que exista un interés en las formas alternativas de motivación en el trabajo, como lo es el salario emocional.
- La remuneración económica resulta no ser suficiente como factor motivacional para los empleados de las empresas del sector privado. Por el contrario, estos consideran que el salario emocional es necesario porque contribuye a su motivación.
- Además, las empresas de este sector han implementado beneficios de salario emocional que resultan significativos para su personal. Si bien no todas las empresas utilizan la totalidad de los beneficios mencionados en este estudio, sí se evidencia que en alguna medida estos se ofrecen. Los beneficios que predominan actualmente son los horarios de trabajo flexibles, el teletrabajo, el tiempo libre para realizar trámites, el seguro médico y póliza de vida, la asociación solidaria, la responsabilidad social empresarial y/o voluntariado, la celebración de fechas especiales, las oportunidades de crecimiento, la capacitación sobre temas de trabajo, el buen clima laboral, entre otros menos comunes.
- Se deduce que el salario emocional contribuye ya sea parcial o totalmente a que exista mayor fidelización de los empleados hacia sus trabajos y es además un factor que puede influir para que las personas decidan permanecer en ellos. Esto concuerda con lo

expuesto en la revisión bibliográfica al inicio de esta investigación, la cual menciona que el salario emocional es clave en la atracción y en la retención del talento humano en las organizaciones, entre otros objetivos que plantean las empresas con este beneficio.

- Una parte relevante de los empleados del sector privado en este estudio estima que sus intereses personales son tomados en cuenta en la oferta de beneficios del salario emocional que ofrecen sus empresas, otorgándose así la importancia debida al balance de su calidad de vida, uno de los aspectos que los empleadores buscan satisfacer en los trabajadores de acuerdo a lo que se conoce de este tema. Sin embargo, existe otro porcentaje menor de este grupo que señala que no necesariamente es así.
- Casi la totalidad del grupo muestra afirma que el salario emocional les aporta una satisfacción que la remuneración económica no les da, es decir, se confirma tal y como se ha hecho en estudios previos realizados en otros países, que el salario emocional es cada vez más significativo según lo han manifestado los mismos empleados, para sentirse más satisfechos y más comprometidos con las empresas para las cuales trabajan.
- En este estudio, se demostró que aspectos como la satisfacción laboral, el compromiso con el trabajo, la buena productividad, el sentido de autonomía en las labores, el desarrollo profesional, el aprendizaje, la motivación y la integración de la vida personal con el trabajo, se atribuyen más al salario emocional que a la remuneración económica, sin dejar de resaltar que esta también es muy importante para los empleados.
- Por último, se concluye que el salario emocional además constituye un beneficio para la cultura empresarial y el desarrollo del personal en general; así como brinda un gran aporte en mayor o menor grado en los siguientes aspectos: el empleado se identifica más con los objetivos y valores empresariales, tiene un mejor desempeño y por consecuencia mayor productividad, trabaja mejor en equipo y siente que se le toma más en cuenta; las empresas ofrecen mejor servicio porque los empleados están más comprometidos; la rotación es más baja; la comunicación es más abierta y los niveles de ausentismo son más bajos.



## 6. Recomendaciones

- En las empresas, es necesario destinar esfuerzos para mantener mejores relaciones con los empleados y procurar que estos se sientan más a gusto e identificados con su lugar de trabajo. En vista de que la generación del milenio está en crecimiento y se caracteriza por ser ambiciosa y habida de desarrollar su talento dentro y fuera del trabajo, sería recomendable que las empresas tomen en cuenta las motivaciones de esta población en sus puestos de trabajo. Un salario emocional que haga énfasis en oportunidades de crecimiento; involucramiento en proyectos y decisiones de la empresa; autonomía en las labores; flexibilidad de horarios; comunicación abierta con los superiores y otras consideraciones hacia la vida personal, la salud y el bienestar son estrategias muy útiles para poder lograr un mejor entendimiento con esta generación y posiblemente también con quienes no formen parte de ella. Además, se evita que las empresas desperdicien recursos implementando beneficios que no son del interés de sus empleados.
- Tomar en cuenta las etapas en que se encuentren los colaboradores, al no ser lo mismo tener 1 año de trabajar en la empresa que 10. Las organizaciones deben recibir realimentación de sus empleados en relación con la motivación y la satisfacción laboral que experimentan de acuerdo a su *seniority* y considerar las distintas necesidades que se planteen en los planes de beneficios no económicos.
- A las empresas del sector privado que aún no tienen una estrategia de salario emocional bien definida, se les recomienda replantearse este punto dentro de sus prácticas de administración del recurso humano, pues actualmente el salario económico está dejando de ser percibido como lo único importante para sentirse satisfecho y permanecer en el mismo trabajo; la retribución emocional es más que nunca indispensable para lograr un ambiente laboral óptimo y sobre todo evitar gastos innecesarios teniendo fuga de talentos o alto nivel de ausentismo, por causa de un personal desmotivado o poco comprometido con su trabajo.
- Las empresas que ya cuentan con un plan de salario emocional podrían enfocarse en implementar nuevas estrategias, integrando de acuerdo a sus propias necesidades y a las de sus empleados, aquellos beneficios que resulten más atractivos para su personal. La revisión del plan de salario emocional debe ser periódica y tan innovadora como las demás áreas que componen la gestión del talento humano.
- Al constituir un importante beneficio para la cultura organizacional y el desarrollo del personal, se recomienda que las empresas incorporen el salario emocional como parte fundamental de estos, que los empleados tengan claro de que estos beneficios existen con la finalidad de enriquecer su calidad de vida dentro y fuera del trabajo, porque son un recurso significativo para la empresa. Esto se puede lograr en tanto exista una

adecuada comunicación interna, buen liderazgo, buen ambiente laboral y que se trabaje en pro de la unificación de las metas de los empleados con los objetivos de la organización.

## 7. Referencias bibliográficas

- Acosta, C. (2014). *¿Qué es el salario emocional y por qué es decisivo para la empresa?* Recuperado de <http://www.expoknews.com/que-es-el-salario-emocional-y-por-que-es-decisivo-para-la-empresa/>
- El Empleo. (2012). *Investigación laboral. El salario emocional: estrategias para fidelizar a sus empleados.* Recuperado de [http://www.eempleo.com/colombia/investigacion\\_laboral/salario-emocional-estrategias-para-evitar-la-fuga-de-empleados-/8801711](http://www.eempleo.com/colombia/investigacion_laboral/salario-emocional-estrategias-para-evitar-la-fuga-de-empleados-/8801711)
- Eventbrite. (2016). *¿Quiénes son los millennials: gustos y preferencias?* Recuperado de <https://www.eventbrite.com.ar/blog/antes-del-evento/quienes-son-los-millennials-gustos-y-preferencias/>
- Explorable. (2009). *Grupo de muestra.* Recuperado de <https://explorable.com/es/grupo-de-muestra?gid=1694>
- Explorable. (2009). *Investigación cuantitativa y cualitativa.* Recuperado de <https://explorable.com/es/investigacion-cuantitativa-y-cualitativa>
- Gómez, R. C. (2011). *El salario emocional.* Recuperado de <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/10726/291/1/BI47.pdf>
- Gorenstein, A. (2016). *El salario emocional. ¿Cuáles son sus beneficios? ¿Cómo se implementa en las empresas? Una apuesta por la calidad de vida.* Recuperado de [http://www.clarin.com/trabajo/trabajo-salario-emocional-beneficios-empresa-bienestar-calidad\\_de\\_vida-clarin\\_mujer\\_0\\_1334868802.html](http://www.clarin.com/trabajo/trabajo-salario-emocional-beneficios-empresa-bienestar-calidad_de_vida-clarin_mujer_0_1334868802.html)
- Hernández, S., Collado, R., Fernández y C., Lucio Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación.* México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Hueso, A. y Cascant, M. J. (2012). *Metodología y técnicas cuantitativas de investigación.* España: Universitat Politècnica de Valencia.
- Hurtado-Vargas, A. (2013). Salario emocional: la nueva motivación. *Capital Humano*, 32-34.

Ibarra, C. (2011). *Metodología de la investigación*. Recuperado de <http://metodologadelainvestigacinsiis.blogspot.com/2011/10/tipos-de-investigacion-exploratoria.html>

Rocco C., M.T. (2009). *Satisfacción laboral y salario emocional: Una aproximación teórica*. (Memoria para optar al título de psicólogo). Universidad de Chile.

Significados. (sf). *Significado de metodología*. Recuperado de <http://www.significados.com/metodologia/>

Wigodski, J. (2010). *Metodología de la investigación. Población y muestra*. Recuperado de <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>

## 8. Anexos

### Anexo 1 - Instrumento de recolección de datos

#### ENCUESTA

El salario emocional como estrategia de fidelización del capital humano en la empresa privada costarricense.

**Población meta:** Empleados activos de empresas del sector privado costarricense.

La presente encuesta se efectúa con el propósito de realizar una investigación sobre las estrategias que actualmente utilizan las empresas del sector privado para sus empleados, en términos de incentivos o retribución no económica, también conocida como “**salario emocional**”, y los diversos beneficios que puede aportar tanto a la vida de los colaboradores como a la empresa.

Este estudio se está realizando con fines académicos únicamente y la información brindada es de carácter confidencial.

**Importante:** Esta encuesta **no aplica** para dueños de empresa o empleados independientes.

**Instrucciones:** Marque con una **X** dentro de los círculos, de acuerdo a la respuesta de su elección.

#### Datos generales

**Lugar de trabajo:** \_\_\_\_\_

1. Género:

Femenino     Masculino

2. Edad:

- 18 a 30 años  
 31 a 40 años  
 41 a 50 años  
 51 años o más

3. ¿Cuántos años tiene usted de laborar en la empresa?

- Menos de 1 año a 5 años
- De 6 años a 12 años
- De 13 años a 18 años
- 19 años o más

### Estrategias de salario emocional en las empresas

4. ¿Piensa usted que en la actualidad tener solamente un buen salario es suficiente para sentirse feliz, motivado y con deseos de permanecer en su trabajo?

- Sí     No    Si su respuesta es **SÍ**, la encuesta ha finalizado, gracias por su tiempo.

5. El siguiente es un listado de los beneficios más comúnmente utilizados en las empresas como **salario emocional** (beneficios no económicos). Por favor indique de cuáles disfruta usted en su lugar de trabajo (puede marcar más de una opción en todas las categorías):

#### Categoría: Calidad de tiempo

- Jornadas de trabajo reducidas
- Horarios de trabajo flexibles
- Teletrabajo
- Días adicionales de vacaciones
- Tiempo libre para realizar trámites personales
- Día de cumpleaños libre
- Viernes con jornada reducida
- Otro, especifique: \_\_\_\_\_
- Ninguno de los anteriores

#### Categoría: Bienestar social

- Celebración de fechas especiales (empleados/empleados y familia)

- Eventos deportivos (empleados/empleados y familia)
- Alimentación saludable y subvencionada en el trabajo
- Facilidades de transporte
- Asociación solidarista
- Responsabilidad social empresarial y/o voluntariado
- Seguro médico, póliza de vida
- Descuentos en gimnasios, spas, etc.
- Espacios de distracción en de la empresa (sala de descanso, juegos, televisión, etc.)
- Otro, especifique: \_\_\_\_\_
- Ninguno de los anteriores

**Categoría: Desarrollo personal y profesional**

- Formación no directamente relacionada con el trabajo (clases de idiomas, talleres, charlas de salud física y emocional, etc.)
- Becas o convenios para descuentos en estudios superiores
- Oportunidades de crecimiento dentro de la empresa
- Capacitación sobre temas de trabajo
- Buen clima laboral
- Participación en las decisiones de la empresa
- Reconocimiento por el trabajo bien hecho
- Otro, especifique: \_\_\_\_\_
- Ninguno de los anteriores

**Impacto del salario emocional en los empleados y sus lugares de trabajo**

6. ¿Considera usted que los beneficios anteriormente mencionados contribuyen a que usted decida permanecer en su actual trabajo, influyen para que usted sea fiel a su empresa?

- Sí     No

En caso de que su respuesta sea afirmativa, indique por favor el grado en que usted considera que estos beneficios lo unen a su lugar de trabajo:

Poco                      Parcialmente                      Totalmente  
                                                                           

7. ¿Considera usted que la empresa para la que usted trabaja toma en cuenta sus intereses personales a la hora de formular estos beneficios, con la intención de que usted pueda tener una buena calidad de vida?

Sí     No

8. ¿Piensa usted que el salario emocional le aporta un tipo de satisfacción que la remuneración económica por sí misma no da?

Sí     No

En caso afirmativo, indique cuáles opciones usted considera son producto de tener un buen **salario emocional** y cuáles atribuye a la **remuneración económica** que usted recibe, esto con el propósito de establecer las posibles diferencias (respuesta múltiple):

<b>Salario emocional</b>	<b>Remuneración económica</b>
<input type="radio"/> Satisfacción laboral	<input type="radio"/> Satisfacción laboral
<input type="radio"/> Compromiso con su trabajo	<input type="radio"/> Compromiso con su trabajo
<input type="radio"/> Buena productividad en su trabajo	<input type="radio"/> Buena productividad en su trabajo
<input type="radio"/> Sentido de autonomía en sus labores	<input type="radio"/> Sentido de autonomía en sus labores
<input type="radio"/> Desarrollo profesional y aprendizaje	<input type="radio"/> Desarrollo profesional y aprendizaje
<input type="radio"/> Motivación	<input type="radio"/> Motivación
<input type="radio"/> Integración vida personal - trabajo	<input type="radio"/> Integración vida personal-trabajo
<input type="radio"/> Ninguna de las anteriores	<input type="radio"/> Ninguna de las anteriores

9. ¿Considera usted que el salario emocional es un factor positivo para la cultura empresarial en su lugar de trabajo y el desarrollo del personal en general?

Sí     No

En caso afirmativo, seleccione aquellas opciones que usted considere se dan en alguna medida en su lugar de trabajo con el aporte del salario emocional (respuesta múltiple):



- Al empleado se le toma más en cuenta
- El empleado se identifica más con los objetivos y valores empresariales
- La empresa brinda mejor servicio por el compromiso de los empleados con ella
- Hay mayor productividad porque los empleados tienen un mejor desempeño
- La comunicación es más abierta
- Se trabaja mejor en equipo
- Los índices de rotación son más bajos
- Los niveles de ausentismo son más bajos

***Muchas gracias*** por su tiempo y su colaboración con el desarrollo de esta investigación y por su aporte al cumplimiento satisfactorio de mi proyecto de graduación de licenciatura.

## Anexo 2 - Constancia de revisión de la filóloga

San Rafael de Heredia, 2 de agosto de 2016

Señores  
Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, ULACIT

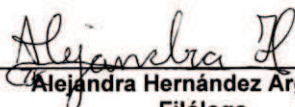
Estimados señores:

En mi calidad de filóloga, hago constar que he revisado el trabajo para optar por el grado de Licenciatura en Comportamiento Organizacional, bajo el título:

*El salario emocional como estrategia de fidelización del capital humano en la empresa privada del área metropolitana costarricense*, elaborado por la estudiante Karen Mora Aguilar.

La revisión se hizo en la parte morfosintáctica, forma, estilo, redacción, puntuación y ortografía; por lo cual este trabajo está listo en tales aspectos para ser presentado ante la Universidad.

Atentamente,

  
Alejandra Hernández Arguedas  
Filóloga  
Cédula 4 193 626  
Carné 66820 del Colegio de  
Licenciados y Profesores en Letras,  
Filosofía, Ciencias y Artes

Alejandra Hernández Arguedas  
Filóloga  
Teléfono 22 37 61 66  
San Rafael de Heredia