



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“El salario emocional como herramienta para la productividad en empresas de servicios”: Una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos 10 años.

Trabajo de investigación para optar al grado de:

**Bachiller en Administración**

**Autores:**

Karina Janet, Vargas Quispe.

**Asesor:**

Mg. Lic. Luis Edgar Tarmeño Bernuy.

Lima - Perú

2018



## **DEDICATORIA**

Dedico mi trabajo de revisión sistemática a mi familia, en especial a mis hijos a quienes no les pude dedicar el tiempo que requieren de mí, sin embargo, ellos saben que lo que logre será para satisfacción y orgullo de ellos.



## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi gratitud y aprecio a: Mg. Lic. Luis Edgar Tarmeño Bernuy, por su constante asesoramiento y disponibilidad a colaborar durante el proceso de esta investigación.



## Tabla de contenido

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>III</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>V</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>VI</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>VII</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS .....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES .....</b>	<b>14</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>156</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tesis nacionales y extranjeras incluidas en la revisión sistemática .....	122
--	-----



## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 . Flujograma recopilación de información .....	10
FIGURA 2. Insatisfacciones bajo el factor reconocimiento .....	13
FIGURA 3. Preferencias en el ámbito laboral .....	144

## RESUMEN

Actualmente las empresas innovadoras están implementando un sistema llamado “Salario Emocional” que les permite incrementar su productividad y a la vez disminuir la rotación de su personal, logrando así, fidelizar a sus trabajadores y motivarlos a alcanzar eficientemente los objetivos de la empresa. A diferencia con lo que se veía antes, que muchas empresas no respetaban los derechos laborales de sus colaboradores, lo cual generaba poco compromiso con la empresa, es decir, realizaban los deberes asignados evitando involucrarse en otras actividades.

Mediante la presente investigación se pudo determinar que hoy en día el término “salario emocional” es tendencia en el mundo empresarial, sin embargo, no todas las empresas lo aplican, ya que, suponen podría incrementar su coste. Las empresas de servicios son principalmente las llamadas a insertar y /o repotenciar este sistema salarial no económico, ya que, es de suma importancia para el buen desempeño de sus colaboradores.

**PALABRAS CLAVES:** Salario Emocional, Motivación, Productividad.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

El recurso humano sin duda alguna es parte muy importante de las empresas y organizaciones, porque gracias a ellos pueden lograr sus objetivos y metas. Años atrás no se le brindaba la debida importancia al recurso humano, con lo que se veía a muchas empresas que no respetaban los derechos laborales de sus trabajadores (estos laboraban jornadas prolongadas en infraestructuras inadecuadas, no se les reconocía sus logros, entre otros), lo que generaba poco compromiso con la empresa, es decir, realizaban solo las actividades asignadas evitando involucrarse en otras actividades. Con el pasar de los años, generaciones como los millenials, cuya particularidad es de escoger un lugar para trabajar donde se sientan líderes, cómodos, y puedan crecer profesionalmente en un buen clima laboral, sin dejar de lado el aspecto familiar; muy por el contrario a lo que se veía antes, que los trabajadores tenían como prioridad el salario económico, esto obliga a las empresas que día a día vayan mejorando e implementando nuevos sistemas que permitan suplir las expectativas de estas nuevas generaciones que cada vez exigen a las empresas mantenerse a la vanguardia.

. Illera E. & Illera A. (2003) afirman que:

Hacia finales de la anterior década se han realizado intentos por posicionar las necesidades de los individuos y su fidelización en una compañía o entidad, esta expansión coincide con las necesidades secundarias propuestas por Maslow, aunque no es él quien las asocia al mundo laboral, sino Duglas Mc Gregor quien la popularizó y mostró cómo la jerarquía de las necesidades podía aplicarse a la práctica administrativa (p. 130).

Abad afirma: “El sueldo ya no es lo más importante, y lo que se denomina como salario emocional viene a ser un factor clave de satisfacción. Mientras que un sueldo puede ser mejorado por la competencia, el factor emocional es lo que realmente lo diferencia y el que consigue que los empleados sean leales” (Gómez 2011, pág10). Se dice que el Salario Emocional es la retribución no económica que brindan algunas empresas y compañías a sus colaboradores con la finalidad de reconocer su desempeño, motivarlos y fidelizarlos; evitando así la alta rotación de personal, manteniéndolos comprometidos con los objetivos de la empresa, mejorando su vida profesional y personal.

La productividad en las empresas se ve afectada por el alto índice de rotación del personal, debido a que los colaboradores trabajan desmotivados lo que origina reclamos por parte de los clientes, por tratos inadecuados, demora en el tiempo de espera, errores en las operaciones, afectando a la productividad de las empresas de servicios, esto se debe a la falta de compromiso por parte de los colaboradores quienes al no contar con un salario emocional no brindan un adecuado servicio y perjudican a la productividad de la empresa. ¿Se puede usar el salario emocional para incrementar la productividad en empresas de servicios?



Con esta investigación se determina que sí se puede utilizar el salario emocional como herramienta para la productividad de las empresas de servicios, ya que, un colaborador motivado se va a sentir comprometido con la empresa, y, por ende, su calidad y productividad se incrementará. Hoy en día el término “salario emocional” no es ajeno al mundo empresarial, sin embargo, no todas las empresas lo aplican, ya que, suponen podría incrementar su coste, sin darse cuenta, que al no implementarlo están perdiendo valioso talento humano. Las empresas de servicios son principalmente las llamadas a implementar y /o repotenciar este sistema salarial no económico, ya que, es de suma importancia para el buen desempeño de sus colaboradores.

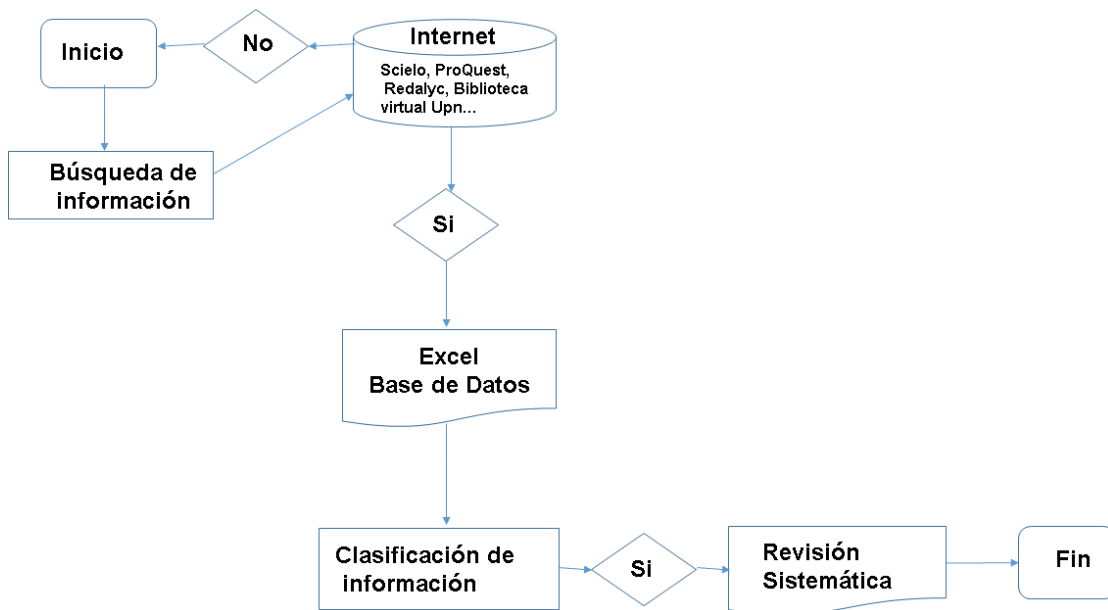
## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

El tipo de estudio es de “revisión sistemática de la literatura científica”, los estudios analizados son artículos de revistas, libros, libros virtuales y tesis de los diez últimos años obtenidos de páginas académicas como Scielo, ProQuest, Biblioteca Virtual UPN y Redalyc, consiguiendo información para sustentar la hipótesis: ¿Cómo se puede usar el salario emocional para incrementar la productividad en empresas de servicios?

La y tesis información encontrada en los artículos es de gran importancia para determinar la posibilidad de utilizar el salario emocional como herramienta para la productividad de las empresas de servicio; en las mencionadas fuentes encontramos información útil, como, por ejemplo, la importancia que hoy en día le dan las empresas al salario emocional, tipos de salario emocional, importancia para la productividad, fidelización de los empleados a través del salario emocional, entre otras.

Se han investigado 15 fuentes, entre las cuales tenemos 5 tesis. La recopilación de la información se hizo mediante palabras claves como “salario emocional”, “productividad”, “salario emocional y productividad”, usándose también conectores como “and” e “y”. Además, se utilizó filtros en cuanto al rango de antigüedad de la búsqueda y al idioma, lo cual facilitó la recopilación de información.

FIGURA 1 . Flujograma recopilación de información



Fuente. Elaboración propia

En cuanto a los criterios de inclusión y exclusión, se entiende por inclusión al efecto de añadir, incluir; mientras que el término exclusión es todo lo contrario como nos dice María Molinear quien define la exclusión como la acción y efecto de excluir, apartar, dejar de lado. Se analizaron 15 fuentes de las cuales tomaremos 10 fuentes para incluirlas en la revisión sistemática por el tipo de información específica que se obtuvo; mientras que 5 serán excluidas por no aportar información relevante. Empezaremos por las fuentes que se incluirán las cuales son las siguientes: Metabuscador de la Universidad Privada Del Norte, “El salario emocional y su aporte para mejorar la productividad y el compromiso de los colaboradores con su organización”; en donde nos explica la estrecha relación que guarda el salario emocional con la productividad en las empresas; además, encontramos información muy interesante en la Tesis de la Srta. Damaris Magnolia Suarez Acevedo, “El salario emocional y el mejoramiento de la productividad”, quien nos menciona lo que afirma Abad “El sueldo ya no es lo más importante, y lo que se denomina como salario emocional viene a ser un factor clave de satisfacción. Mientras que un sueldo puede ser mejorado por la competencia, el factor emocional es lo que realmente lo diferencia y el que consigue que los empleados sean leales” (Gómez 2011, pág10); Redalyc, Andrés Duque, Juan Castaño, Liliana Portilla, “Valor percibido por el empleado en la organización moderna”, quien nos dice en su artículo que las empresas modernas son cambiantes y deben evolucionar en sus procesos; en la tesis del Sr. Jonathan Andrés Carrillo Guerrero “El salario emocional y la productividad de la empresa Comercializadora P.S”, nos permite identificar la influencia del salario emocional en la productividad de los trabajadores; ProQuest, “Salario Emocional”, aquí podemos encontrar valiosa información sobre los componentes del salario emocional; tesis “Trabajo de investigación: Salario Emocional y su relación con el Rendimiento Laboral” de Juan Terán Ruelas, quien nos demuestra la relación entre salario emocional y rendimiento laboral; tesis “Teoría

Motivacional de los dos factores”, Tatiana Gherman, José Iturbe, Diana Osorio, la presente es un estudio cualitativo que destaca el reconocimiento como un factor de motivación, los trabajadores se sienten motivados cuando los clientes, supervisores y jefes reconocen su esfuerzo y trabajo realizado; tesis “Influencia del Desarrollo de Talento Humano en la Productividad Laboral de la Empresa TRC Express SAC- Cajamarca” Julio Linares, Adela Sánchez, quienes llegan a definir la motivación como la voluntad de estimular a hacer el esfuerzo con el propósito de alcanzar metas; tesis “El salario Emocional como organizador de Representaciones Sociales Vinculadas con la Satisfacción. Una Visión desde la Crisis Venezolana”, Sonia Andrade. Los artículos que se excluyeron por no contar con información relevantes fueron 5: Scielo, “Factores psicosociales del Presentismo en trabajadores del Sistema de Salud chileno”, en el cual no se encontró información relevante, a que, el artículo se enfoca a la Salud del trabajador. Redalyc, “Relaciones entre la productividad y los salarios en Colombia”; se excluyó este artículo por contener información netamente colombiana y no muy clara. Scielo, “Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones”, no se encontró información adecuada, el artículo se enfoca más a las ventas. Scielo “Factores Psicológicos”, Aldo Vera, Claudia Carrasco, Silvia de Costa, Darío Páez. Scielo “Psicología del Trabajo”, revista 0534 versión on – line EISSN 2174.

### CAPÍTULO III. RESULTADOS

En la revisión sistemática realizada para investigar sobre “El salario emocional como herramienta para la productividad en empresas de servicio”, se encontró diferentes argumentos, pero todos coinciden en la importancia del salario emocional en la productividad de las empresas. También se pudo encontrar que la rotación del personal se debe en su mayoría a que las empresas no motivan a su personal, es decir, no existe un adecuado clima laboral. Los presentes resultados fueron obtenidos de las 10 fuentes incluidas en la actual investigación, obteniendo información con distintas variables que guardan relación con la pregunta utilizada ¿Se puede usar el salario emocional para incrementar la productividad en empresas de servicios?

Según el IMF Business School de Madrid (España), nos dice que **salario emocional** es toda aquella “retribución no económica” que un trabajador puede obtener de una empresa y cuya finalidad es influir de forma positiva sobre el ambiente laboral e incrementar la productividad a través de la **motivación**. Es debido a esto, que si hablamos de salario emocional estamos hablando de motivación, la cual es muy importante para el recurso humano de las empresas; si lo queremos globalizar, podríamos decir que, la motivación es indispensable en nuestra vida (un ser humano motivado es más productivo que un ser humano que vive desmotivado). Todas las fuentes revisadas llegan a concluir que la motivación es un factor importante en la productividad de las empresas. “La motivación ha sido conceptuada como la fuerza que energiza, dirige y canaliza la conducta humana, la motivación laboral, además de inducir a los empleados a realizar una acción e influir en la forma, duración e intensidad de un colaborador para alcanzar una meta, cómo lo intenta, cómo se esfuerza y cuánto persistirá hasta alcanzar un objetivo.(Amador, 2005,pág.421);en cuanto a la **productividad**, si hablamos de esta nos referimos al rendimiento laboral, además encontramos dos puntos de vista con respecto

a este término. Por un lado, autores como Campbell, McCloy, Oppler y Saer (1993) consideran al rendimiento en términos de resultados cuantitativos logrados por el trabajador (el número de ventas logradas o la cantidad producida de productos). El segundo punto de vista, afirma que el comportamiento del trabajador es el principal causante de estos resultados, convirtiéndose así el comportamiento en uno de los medios para evaluar y mejorar la eficacia de su rendimiento (Waldman, 1994).

Las tesis tanto nacionales como internacionales concluyen que el salario emocional juega un papel importante en la productividad, es decir, que sirve como herramienta para el incremento de la productividad. A continuación, mostraremos una tabla donde mostramos las tesis analizadas.

Tabla 1. Tesis nacionales y extranjeras incluidas en la revisión sistemática

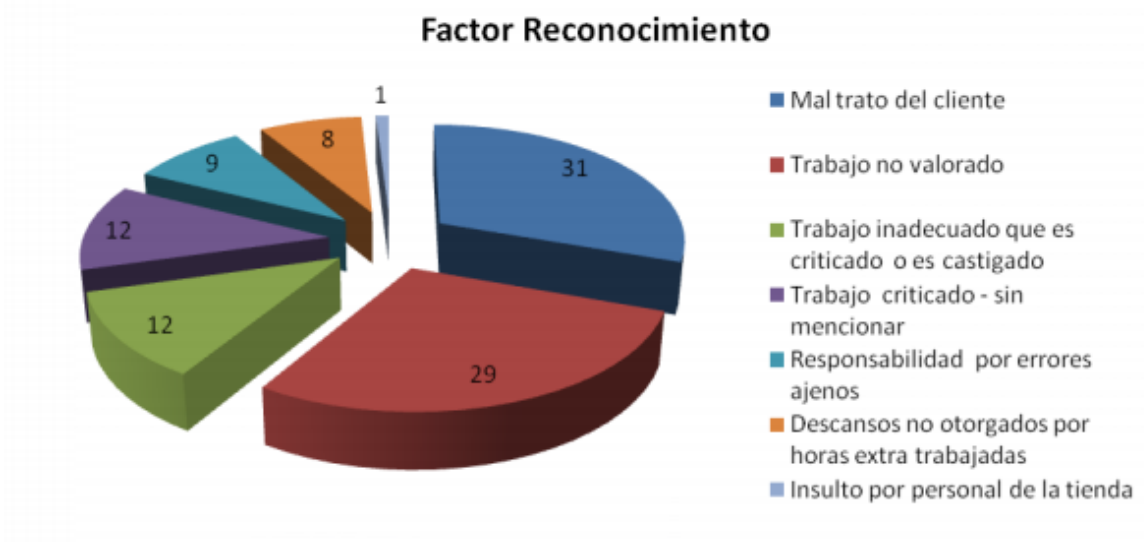
TITULO	AUTOR	AÑO	PAIS
“El salario emocional y el mejoramiento de la productividad”	Damaris Magnolia Suarez Acevedo	2016	Colombia
“El salario emocional y la productividad de la empresa Comercializadora P.S”	Jonathan Andrés Carrillo Guerrero	2016	Ecuador
“trabajo de investigación: Salario Emocional y su relación con el Rendimiento Laboral”	Juan Terán Ruelas	2017	Perú
“Teoría Motivacional de los dos factores”	Tatiana Gherman, José Iturbe, Diana Osorio	2011	Perú
“Influencia del Desarrollo de Talento Humano en la Productividad Laboral de la Empresa TRC Express SAC- Cajamarca	Julio Linare, Adela Sánchez	2018	Perú
“El salario Emocional como organizador de Representaciones Sociales Vinculadas con la Satisfacción. Una Visión desde la Crisis Venezolana.	Sonia Andrade.	2018	Venezuela

Fuente. Elaboración propia

Hoy en día las empresas buscan que sus colaboradores no solo sean eficaces, sino también eficientes, es decir, cada vez las empresas están más enfocadas en la competencia por ganar mercado, por lo cual, constantemente están innovando, y por ende, están pendientes de las tendencias en el ámbito empresarial; por esta razón han comenzado a invertir en su recurso humano. Las empresas que han implementado diversos sistemas de motivación o los llamados salarios emocionales, están obteniendo resultados muy favorables sobre todo en cuanto a la productividad, ya que, se sabe que las nuevas generaciones se orientan en buscar más allá de un buen sueldo, un buen clima laboral; muy por el contrario con las generaciones pasadas que la prioridad era el sueldo económico, esas generaciones se enfocaban mucho en lo económico y dejaban de lado el lado emocional al cual hoy en día se le está brindando la debida importancia.

Durante la investigación encontramos un estudio muy interesante de la Universidad Católica en la que podemos observar un gráfico estadístico obtenido mediante encuesta con una muestra de 89 personas sobre insatisfacción del factor reconocimiento, en donde podemos observar claramente que las personas que trabajan en servicios al cliente sienten que su trabajo no es valorado tanto por el cliente como por su empleador. Este importante estudio cuantitativo, nos permite ver claramente la importancia de la motivación en los colaboradores que trabajan con un trato directo a los clientes como es el caso de los trabajos de prestación de servicios; un colaborador que trabaja en un buen clima laboral (motivado) brindará un excelente servicio, permitiendo así la fidelización del cliente e incrementando productividad.

FIGURA 2. Insatisfacciones bajo el factor reconocimiento



Fuente. Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)

También encontramos un interesante gráfico de la Universidad Católica en la que se puede observar que en una muestra de 177 personas sobre las preferencias en el ámbito laboral, se puede determinar que las políticas de personal benéfica y clima laboral son las preferencias de los colaboradores en las empresas, es por eso que, hoy en día las empresas se esfuerzan por llegar a ser uno de los mejores lugares para trabajar, para lo cual implementan buenas prácticas y políticas de recursos humanos que favorecen a la reducción de rotación de personal, e incrementan el vínculo con la empresa (fidelizando a los colaboradores).

FIGURA 3. Preferencias en el ámbito laboral



Fuente. Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)

## CAPÍTULO IV. DISCUSIONES y CONCLUSIONES

### DISCUSIONES

Sin duda alguna, las diversas empresas y organizaciones se han preocupado por mantenerse en el mercado, preservando la permanencia, utilidad y productividad de las empresas. Los líderes han venido trabajando para lograr sus objetivos, en los cuales los trabajadores se enfocaban en cumplir sus labores y recibir su remuneración económica, pero hoy en día las empresas y organizaciones están implementando diversos sistemas que son muy favorables para las empresas como para los colaboradores, quienes cada día están en busca de un buen lugar para trabajar, donde se les permita desarrollarse tanto personal como profesional.

Muy interesante lo que nos dice Abad, quien nos hace ver que el salario económico puede ser fácilmente superado por la competencia, mientras que el salario emocional fideliza al colaborador. Así también encontramos y compartimos lo que nos dice Muñoz (2017) quien afirma que, en España empresas como Google, Novartis o ING Direct ofrecen espacios de distracción donde los empleados pueden relajarse, tomar algo, hacer ejercicio, ver la televisión o jugar a algún videojuego. Estos beneficios son parte de un salario emocional, que permite a los colaboradores sentirse identificados con la empresa y a la vez comprometidos en el logro de los objetivos.

En las encuestas realizadas por la Universidad Católica encontramos un gran porcentaje de colaboradores que sienten que su trabajo no es valorado, también podemos ver claramente la importancia del clima laboral para los trabajadores. El análisis de esta mencionada tesis fue de mucha ayuda para determinar la importancia y utilidad del salario emocional para incrementar la productividad en las empresas de servicios.

## CONCLUSIONES

Hoy en día la frase “Salario Emocional” se está convirtiendo en tendencia en el ámbito empresarial, ya que, las empresas y organizaciones han empezado a implementar diversos sistemas de motivación hacia los colaboradores. Durante la revisión sistemática realizada para investigar sobre “El salario emocional como herramienta para la productividad en empresas de servicio”, se pudo determinar que el salario emocional sí sirve como herramienta para la productividad en empresas de servicios. Los artículos y tesis analizados brindaron información relevante que permitieron conocer los factores que influyen en la productividad, así como las definiciones de motivación, productividad y salario emocional; además, encontramos que la mayoría de fuentes revisadas llegan a resaltar la importancia del salario emocional en las empresas, cuánto aportan a la productividad, y la importancia que es para los colaboradores trabajar en un buen clima laboral, ya que, un colaborador que se desempeña dentro de un buen clima laboral, sumado a la motivación (salario emocional) que viene hacer la retribución no económica que reciben los colaboradores por parte de las empresas de servicios, brindará siempre un valor agregado al momento de ofrecer un servicio, siendo un punto muy importante, para que así, la empresa fidelice a sus clientes. Sin embargo, si un colaborador no está motivado no se garantiza si el cliente se retirara satisfecho con el servicio recibido.

Al término de esta recopilación de información, podemos decir que, el salario emocional es de vital importancia en las empresas y organizaciones, en especial las empresas de servicio quienes tienen un contacto directo con los clientes, y por ende, va depender de los colaboradores la fidelización de los mismos.

## Referencias

Carrillo, J. (2016). *El salario emocional y la productividad de la empresa Comercializadora P.S.* Quito: Universidad Central del Ecuador .

De Noguera, S. (2018). *El salario emocional como organizador de representaciones sociales vinculadas con la satisfacción. Una visión desde la crisis venezolana.* Mérida: Universidad De los Andes ULA-Mérida. Venezuela.

Duque, A., & Castaño, J. &. (Abril de 2010). *Valor percibido por el empleado en la organización moderna* . Obtenido de Universidad Tecnológica de Pereira Colombia: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84917316027>

- Fleitas, J. (16 de 10 de 2017). *Salario Emocional*. Obtenido de ABC : <http://www.abc.com.py/especiales/fin-de-semana/salario-emocional-o-como-retener-talentos-1641078.html>
- Gherman, T., Iturbe, J., & Osorio, D. (2011). *La teoría motivacional de los dos factores*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Hernández, M. &. (02 de Octubre de 2017). *El salario emocional y su aporte para mejorar la productividad y el compromiso de los colaboradores en su organización*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17176/HernandezMonteroMariaCenet2017.pdf;jsessionid=8C7180BB9976D141CCA17DCE8CBC5DA2?sequence=1>
- Linares, B. (2017). *Influencia del desarrollo del talento humano en la productividad laboral en la empresa TRC Express SAC Cajamarca, 2017*. Cajamarca: Universidad Privada del Norte.
- Lluis, A. (2011). *Organización de la producción y dirección de operaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mazuelo, A. (2012). *10 Herramientas de gestión organizacional*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Psicología y Empresa. (Diciembre de 2010). *Plan de Acción: Competencias Laborales DODA-SGC*. Obtenido de <http://www.miaulavirtual.com/sgc/competencias/competenciaslaborales.htm>
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. Naucalpan de Juárez: Pearson Prentice Hall.
- Suárez, D. (2016). *El salario emocional y el mejoramiento de la productividad*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada .
- Tejedor, J. (Junio de 2013). *Relaciones entre la productividad y los salarios en Colombia*. Obtenido de Universidad Católica de Colombia: [file:///D:/Downloads/EditorialRFyPE\\_5\\_2\\_2013.pdf](file:///D:/Downloads/EditorialRFyPE_5_2_2013.pdf)
- Terán, J. (2017). *Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral*. Arequipa: Universidad Católica San Pablo.
- Vera, A., Carrasco, C., & Da Costa, D. &. (02 de 08 de 2015). *Factores psicosociales del presentismo en trabajadores del Sistema de Salud chileno*. Obtenido de Revista de Psicología del Trabajo y de las: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231340289007>



