

# **SALARIO EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA PARA FORTALECER EL CAPITAL HUMANO EN UNA EMPRESA DE CEREALES Y PASTAS, SA DE CV**

*EMOTIONAL SALARY AS A STRATEGY TO STRENGTHEN HUMAN CAPITAL IN A CEREALS AND PASTA COMPANY, SA DE CV*

***Silvia Vázquez Rojas***

Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México  
*silvia.vazquez@itcelaya.edu.mx*

***Salvador Gutiérrez Parra***

Universidad del Centro del Bajío, Celaya, México  
*17301@uniceba.edu.mx*

***Jesús Sebastián Lara Mora***

Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México  
*18031858@itcelaya.edu.mx*

***Sara Marcela Arellano Díaz***

Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México  
*sara.arellano@itcelaya.edu.mx*

***Reyes Guadalupe Puente Balcázar***

Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México  
*23030505@itcelaya.edu.mx*

**Recepción:** 4/diciembre/2024

**Aceptación:** 28/diciembre/2024

## **Resumen**

El objetivo de este artículo es determinar el salario emocional que favorezca a los empleados para mejorar sus prestaciones y asegurar su estadía en la empresa, logrando una mayor motivación laboral por parte de los colaboradores, disminuyendo así la alta rotación del personal. Estrategia que actualmente están aplicando las empresas, el cual está encaminado hacia el bienestar de las personas que están vinculadas con la empresa, por lo que se les otorgan incentivos como: compensación por puntualidad y asistencia, préstamos personales, día libre de cumpleaños, días en familia diferentes a las vacaciones, horarios flexibles, entre otros. Esto busca mejorar la imagen que tiene cada colaborador sobre el ambiente

laboral y satisfacer necesidades personales, profesionales, familiares y no perder a aquellos trabajadores que son importantes para el funcionamiento de la empresa.

**Palabras Clave:** Ambiente laboral, Calidad de vida, Horarios flexibles, Salario emocional.

## **Abstract**

*The objective of this article is to determine the emotional salary that favors employees to improve their benefits and ensure their stay in the company, achieving greater work motivation on the part of collaborators, thus reducing high staff turnover. Strategy that companies are currently applying, which is aimed at the well-being of people who are linked to the company, for which they are granted incentives such as: compensation for punctuality and attendance, personal loans, birthday day off, days off. family other than vacations, flexible schedules, among others. This seeks to improve the image that each employee has about the work environment and satisfy personal, professional, and family needs and not lose those workers who are important to the operation of the company.*

**Keywords:** *Work environment, Quality of life, Flexible hours, Emotional salary.*

## **1. Introducción**

El salario es uno de los factores más importantes para atraer a las personas para postularse como colaboradores de cualquier empresa. Sin embargo, no es el único factor motivacional que puede cautivar al laborar en una empresa. También es importante poseer valores personales en conjunto con la organización, lo cual permite al trabajador sentirse satisfecho. Existen diversos elementos que ayudan a crecer al personal de forma profesional y no están remunerados; estos suelen ser conocidos como activos intangibles que trasciendan en la calidad de vida de los trabajadores. Además de que se deben conocer las necesidades de la empresa hasta dónde se desea llegar y que parámetros se deben de aplicar de acuerdo con lo establecido. Por lo que es esencial motivar al personal para lograr esta gestión. Para la realización del proyecto se contó con la documentación de expedientes otorgados por la empresa para dar seguimiento a las distintas fases de desarrollo y

poder cumplir con lo acordado con Cereales y Pastas que se establecerán para su cumplimiento. Además, fue necesario verificar los salarios emocionales que ya están establecidos, ya que es necesario conocer la relevancia de cada uno, verificar si son adecuados para el sistema y en caso de ser lo contrario realizar modificaciones, que se consideren necesarias para darles mejor seguimiento a los servicios que se brindarán o a la creación de nuevos proyectos que han sido considerados para este tipo de investigación. Esto nos permitirá implementar o mejorar procesos considerando los resultados obtenidos en la investigación.

## 2. Métodos

La metodología de la investigación es cuantitativa y se realizó a través de un cuestionario diseñado con la aplicación de Google Forms, el cual fue aplicado a 251 colaboradores de la empresa a nivel operativo de distintas áreas y seleccionados aleatoriamente. Para recabar los resultados, se utilizaron distintas estrategias: A los empleados, se les dio a conocer el concepto del salario emocional por medio de una diapositiva (Figura 1), colocada en las distintas pantallas del comedor de la empresa y a través de los letreros de avisos distribuidos en las distintas áreas de la empresa.



Fuente: elaboración propia.

Figura 1 Anuncio salario emocional

La Figura 2 muestra cómo se difundió la encuesta en la empresa utilizando imágenes con un código QR, donde los empleados podían escanearlo con su teléfono celular para con ello enlazarlo directamente a la encuesta; sin embargo, es

importante mencionar que como el personal de la empresa no puede tener su teléfono en planta relacionado con temas de seguridad, para no causar accidentes laborales por distracciones con el dispositivo se decide ubicar estas imágenes en distintos puntos estratégicos como el comedor, sanitarios, vestidores y algunos lockers.



*Fuente: elaboración propia.*

Figura 2 Método para aplicar encuestas.

## **Recursos Humanos**

Área que también se le denomina talento humano, relaciones industriales o capital humano, debido a que establece mecanismos para seleccionar, capacitar y dirigir al personal logrando su óptimo desarrollo elevando su grado de satisfacción y pertenencia dentro de la organización. En el área de personal se realizan las actividades tendientes a coordinar y optimizar las habilidades, los conocimientos, las experiencias y competencias de las personas que trabajan en la empresa con el fin de lograr su máxima eficiencia [Münch, 2014].

## **Selección de Personal**

Etapas mediante las cuales se realiza una evaluación de las características y aptitudes de los candidatos a un puesto y poder elegir al más apto para la vacante. Debe sustentarse en el análisis de puestos que sirve de guía para el proceso de selección de personal, y se consideran las siguientes [Münch, 2014]:

- ✓ Selección de candidatos, solicitud de empleo, entrevista previa, prueba de conocimientos.

- ✓ Entrevista profunda, pruebas psicométricas y de personalidad.
- ✓ Entrevista de selección, encuesta socioeconómica, examen médico, contratación e inducción.

### **Relaciones Laborales**

Noción jurídica de uso universal con la que se hace referencia a la relación que existe entre una persona, denominada empleado o asalariado, y otra, denominada empleador, a quien aquélla proporciona su trabajo bajo ciertas condiciones, a cambio de una remuneración. Es un punto de referencia fundamental para determinar la naturaleza y la extensión de los derechos de los empleadores, así como de sus obligaciones [Espinoza, 2020].

### **Conflictos de trabajo**

Los conflictos de trabajo se dividen en individuales y colectivos. En los primeros afectan los intereses de los trabajadores a nivel individual. En los segundos, los intereses de la totalidad de los trabajadores de una empresa o establecimiento. Con respecto a la solución de los conflictos de trabajo (individuales o colectivos), el artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y el artículo 604 de la LFT vigente estipula que corresponde a los Tribunales Laborales del Poder Judicial de la Federación o de las entidades federativas el conocimiento y la resolución de los conflictos de trabajo que se susciten entre trabajadores y patrones, derivado de las relaciones de trabajo o de hechos relacionados con ellas [Prensa, Encuesta nacional de ocupación y empleo, 2023].

### **Salario emocional**

Son todas aquellas retribuciones no económicas que un trabajador percibe con el fin de contribuir a que pueda satisfacer sus necesidades personales y familiares. Se articula a través de su carácter no monetario y de su efecto simbólico en calidad de vida y productividad de las personas articulando sus necesidades en diferentes dimensiones de su vida cotidiana, para, de esa manera, contribuir a un mayor equilibrio [Cruz, 2019].

El salario emocional tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de los trabajadores, si los empleados están contentos con su tiempo de trabajo, seguramente tendrán beneficios para la empresa y se dividen en [Espinoza, 2020]:

- Elementos extrínsecos: elementos con un coste cuantificable para la organización que el trabajador percibe como un beneficio objetivo.
- Elementos intrínsecos: elementos que son percibidos de manera subjetiva por el trabajador como una recompensa. Por ejemplo, la satisfacción en el trabajo, la delegación de responsabilidad, el reconocimiento del trabajo, etc.

Ventajas del salario emocional: [Espinoza, 2020].

- Incremento del compromiso y la fidelidad a la empresa.
- Bajo costo.
- Atracción y retención del talento: reducción del ausentismo.
- Índices de rotación de personal bajos: reducción de gastos de selección y formación de personal y mayores índices de producción.

## **Beneficios**

La mexicana Marisa Elizundia, especialista en recursos humanos, lleva muchos años investigando las características del salario emocional. El objetivo de su investigación es crear un nuevo paradigma. Así, ha creado una herramienta llamada Barómetro del Salario Emocional, se basa en investigaciones científicas que miden los beneficios emocionales que obtienen los trabajadores de sus empleos y determina las siguientes características:

- Autonomía. Las personas necesitan tener la libertad.
- Pertenencia. La conexión con la empresa.
- Creatividad.
- Dirección.
- Disfrute. Los trabajadores quieren disfrutar de lo que hacen y que su trabajo sea motivo de placer.
- Inspiración. Sentirse inspirados por los valores y líderes de la organización.
- Crecimiento personal. El personal busca crecimiento dentro de la empresa.

- Crecimiento profesional. Desarrollo de fortalezas y habilidades.
- Propósito. Los trabajadores buscan alinear su trabajo con el propósito de vida.

### **Desventajas**

- Dificultad para medir el retorno de inversión.
- Posible insatisfacción de algunos empleados.
- Posible falta de equidad.

### **Herramientas**

Posibilidades que pueden combinarse para una mayor flexibilidad:

- Retribución variable.
- Retribución flexible o a la carta: monetarias y no monetarias.
- Beneficios sociales.
- Servicios a dependientes:
  - ✓ Jardines de Infancia en los centros de trabajo.
  - ✓ Servicios de atención a gente mayor.
  - ✓ Gastos de atención asumidos por la organización [Humans, 2006].
- Servicios de formación y asesoramiento:
  - ✓ Formación: cursos de interés para el trabajador, ayudas al estudio, cursos que mejoran el clima.
- Opciones financieras: préstamos a bajo interés, bonificaciones, etc.
- Medidas de conciliación: jornadas a tiempo parcial, horarios flexibles, reducción de jornada, tiempo para asuntos propios, permisos, etc.

### **La inclusión del salario emocional en México en la NOM 035 (Riesgo Psicosocial)**

La distinción entre control de emociones y trabajo emocional resulta interesante para el cumplimiento de la NOM 035 [Sánchez, 2020].

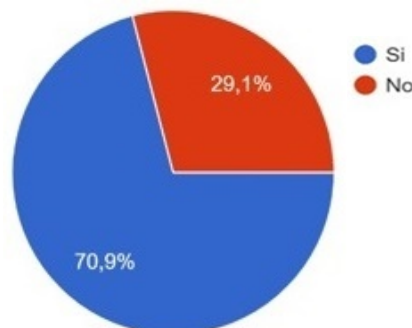
Realizar una estrategia para incluir salarios emocionales y cumplir con ello la NOM 035, requiere elegir correctamente la etapa donde se dirigen.

Hernández y Osorio propusieron una clasificación para los salarios emocionales:

- En el ambiente laboral: Actividades deportivas; relajación en los códigos de vestimenta.
- En el balance de trabajo y vida privada: Flexibilidad de horario, incremento en los días de vacaciones, un día al mes libre.
- En el trabajo y su desempeño: Celular, estímulo por uso de bicicleta como medio de transporte, vehículo, duchas en las oficinas.
- En prestaciones o dinero a tercero como lo denominan los autores mencionados: Viaje por cumplimiento de metas, subsidio en estudios, medicina prepagada familiar, suscripciones a revistas, entre otros.
- En plan de carrera: asistencia a congresos y actualizaciones, coaching, especialización, estudios, cursos [Hernández y Osorio, 2016].

### 3. Resultados

Los resultados obtenidos a partir del cuestionario aplicado a los 250 colaboradores en las distintas áreas seleccionados en forma aleatoria, se puede observar lo siguiente: En la Figura 3, se muestra el gráfico circular en el cual se tiene como propósito determinar cuál es la percepción del estado de comodidad de los colaboradores para las distintas áreas, obteniéndose que el 70.9% se siente cómodo en su área de trabajo, mientras que el 29.1% expresa no sentirse cómodo con su área de trabajo. Estos datos son en forma general, más no especifican cuáles son las razones por las cuales el 29.1% expresa no sentirse cómodos en sus lugares de trabajo; para indagar más en esta respuesta, se elige otra de las preguntas.



*Fuente: elaboración propia.*

Figura 3 Confort en área de trabajo.



Tal como se mencionó en el párrafo anterior, seleccionamos una de las preguntas para detectar cuáles son los motivos o razones por los cuales los empleados manifiestan no sentirse cómodos en su área de trabajo. La Tabla 1 muestra los motivos del por qué si, o por qué no se sienten cómodos en su área de trabajo con los siguientes 66 comentarios:

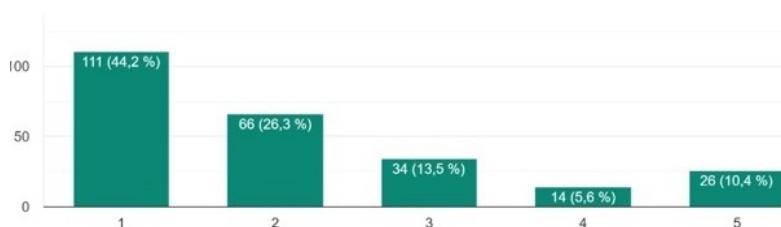
- El mal ambiente laboral con compañeros, líderes y supervisores.
- Organización para realizar las actividades.

Tabla 1 Motivos de confort en el área de trabajo.

Por qué si	Por qué no
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un trabajo que se me ha facilitado y me gusta estar ahí.</li> <li>• Pues me gusta la convivencia.</li> <li>• Me gusta toda el área y el armado de ajas, estruchar.</li> <li>• Me gusta el área.</li> <li>• Hay comunicación.</li> <li>• Me gusta realizar mis actividades.</li> <li>• Las actividades que realizo me gustan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigen resultados siendo que la maquinaria que opero está en muy mal estado.</li> <li>• El trabajo es impresionante y meticuroso.</li> </ul>

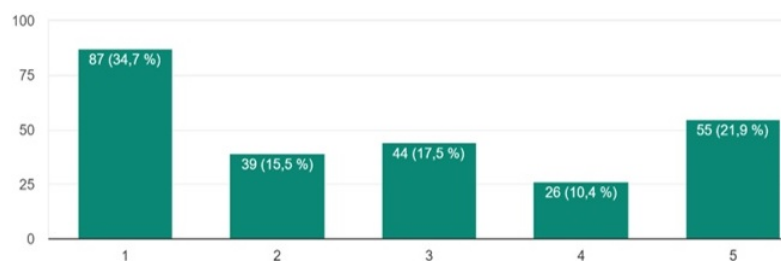
Fuente: elaboración propia.

En las Figuras 4 y 5 los tipos de valoración que se muestran son: “Totalmente de acuerdo” (1), “De acuerdo” (2), “Me es indiferente” (3), “Desacuerdo” (4) y “Totalmente en desacuerdo” (5).



Fuente: elaboración propia.

Figura 4 El colaborador se siente valorado.



Fuente: elaboración propia.

Figura 5 Reconocimiento del colaborador.

La Figura 4 muestra los resultados en la línea horizontal, la opción con más puntuación es totalmente de acuerdo con 111 (44.2%), de acuerdo con 66 (26.3%), indiferente con 34 (13.5%), totalmente en desacuerdo con 26 (10.4%) y en desacuerdo con 14 (5.6%) respuestas, lo cual expresa que las personas no se sienten valoradas por que no se les escucha al momento de dar opiniones.

La Figura 5 presenta los resultados de la pregunta si se les reconoce su esfuerzo a los colaboradores por parte de los directivos. La opción más seleccionada es totalmente de acuerdo con 87 respuestas y representan el (34.7%), totalmente en desacuerdo con 55 (21.9%), indiferente con 44 (17.5%), de acuerdo con 39 (15.5%), en desacuerdo con 26 (10.4%) respuestas, lo que quiere decir que no se reconoce el esfuerzo y compromiso de los colaboradores.

En la Tabla 2 se visualiza el resultado de la pregunta el motivo por el cual sí o no se les reconoce su esfuerzo y compromiso, cabe mencionar, que como en otras preguntas el personal omitió dar su respuesta del porqué, donde 152 opiniones son negativas como; no reconocen el esfuerzo y compromiso, no reconocen el mejor desempeño, se les exige mucho y no cuentan con buenas herramientas de trabajo, quitan los bonos de productividad y asistencia, en lugar de felicitar a los colaboradores, reconocen mejor al líder, no hay oportunidades de ascenso. Las opiniones positivas fueron 74, si se les reconoce y felicita, valoran el esfuerzo.

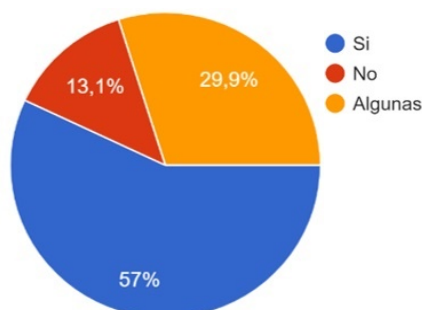
Tabla 2 Motivos por los que sí o no se reconoce el esfuerzo.

Por qué si	Por qué no
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No me tratan mal.</li> <li>• Reconocer personalmente el trabajo que laboran, no sólo el líder.</li> <li>• Le hecho muchas ganas y mi supervisor siempre lo reconoce ya sea yo u otros compañeros.</li> <li>• Nos han felicitado por producción y calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porque sólo se fijan en los baja productividad por cuestiones que según es nuestra culpa.</li> <li>• Ya que el sueldo que se maneja es menor que otros puestos menos riesgosos o estrictos.</li> <li>• Siempre nos dicen que no hacemos nada.</li> <li>• No lo reconocen y el personal de otras líneas no quieren apoyo.</li> <li>• Falta más apoyo.</li> </ul>

*Fuente: elaboración propia.*

La figura 6 muestra los resultados que corresponden a la pregunta si conocen las prestaciones que ofrece la empresa, se aclara que al personal de nuevo ingreso se les imparte el curso de inducción donde se les da a conocer sus derechos y obligaciones, así como los beneficios y prestaciones que otorga la empresa. Se

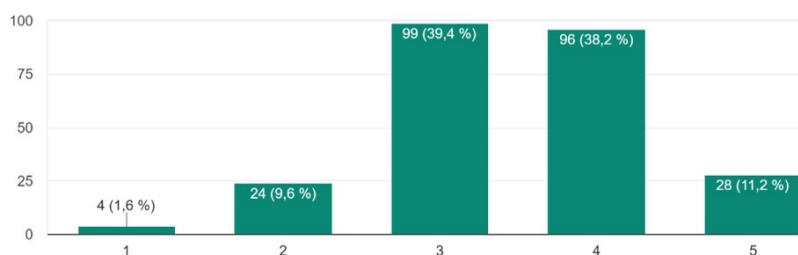
puede observar que el 57% de los colaboradores si las conocen, mientras que el 29.9 % conoce algunas y el 13.1% no las conocen.



Fuente: elaboración propia.

Figura 6 Conocimiento de las prestaciones.

La Figura 7 muestra los resultados donde los colaboradores indican en qué medida consideran que las prestaciones y/o beneficios ayudan a mejorar la calidad de vida. En la línea horizontal se indica el tipo de valor que se asigna, “Muy mal” (1), “Mal” (2), “Regular” (3), “Bien” (4) y “Muy bien” (5). El indicador con más puntuación es regular con 99 (39.4%), buenas con 96 (38.2%), muy buenas con 28 (11.2%), malas con 24 (9.6%) y muy malas con 4 (1.6%) respuestas, lo cual expresa que realmente no hay apoyo para mejorar la calidad de vida.



Fuente: elaboración propia.

Figura 7 Beneficio de las prestaciones.

En la Figura 8 se muestran los resultados donde los trabajadores podían elegir la prestación, esta pregunta es muy importante para la investigación porque se pretende saber, cómo quisieran que se les reconociera su esfuerzo y compromiso que realizan en la empresa, las opciones seleccionadas incluyen prestaciones no económicas que actualmente no ofrece la empresa y son; días adicionales de

vacaciones a los establecidos por ley, otorgar el día de la madre o padre, independencia, revolución, día de muertos, día de la bandera, nochebuena, etc. Con 37.5 % de votos. La segunda prestación que más eligió el personal de la empresa fue la de día libre por su cumpleaños con un total de 33.1 % respuestas, la tercera fue campañas de salud con 14.3%, el tipo de campañas serian, revisiones contra el cáncer de mama, examen de la vista y descuentos de lentes, platicas y revisiones sobre la salud sexual, platicas u asociaciones contra el alcoholismo y tabaquismo. La cuarta opción es la de boletos para eventos de entretenimiento con una votación de 9.6%, se entregarían entradas gratis para cines, ferias y circos y por último la prestación que menos eligió fue la de descuentos o membresías para gimnasios, guarderías y sitios de relajamiento con una votación de 5.6% de votos.



Fuente: elaboración propia.

Figura 8 Elección de prestación.

Por último, se les solicitó dar alguna sugerencia sobre alguna prestación que les gustaría que tuviera la empresa para mejorar su calidad de vida, que no tiene actualmente. Para implementarla o desarrollarla en un futuro por lo que se sugiere:

- Préstamos personales.
- Bonos de productividad, asistencia y puntualidad.
- Caja de ahorro.
- Dia libre en cumpleaños.
- Crédito.
- Descansar el sábado.
- Dia de descanso adicionales a los de la ley.

## **4. Discusión**

El salario emocional como una forma prioritaria de apelar a la satisfacción de los trabajadores, implica considerar también otros factores, por ejemplo, cuando una persona decide y comienza a planificar su cambio de una compañía a otra, es porque no se encuentra satisfecho ni contento con lo que su actual puesto de trabajo le ofrece. Aunque el sueldo económico sea atractivo, si el resto de las condiciones que rodean a la persona no lo son, es muy difícil que ella se desempeñe de manera adecuada y efectiva. Si el trabajador conoce su real valor y como transarlo, no se conformará con un trabajo mediocre ni se expondrá a diario a sentir descontento y frustración. Aunque el salario emocional es una herramienta eficaz, es una realidad al interior de la empresa poder ejecutarla al cien por ciento, no solamente por cuestiones estructurales preestablecidos, sino por gestión propia del funcionario que reciba la responsabilidad de desarrollarlo de manera permanente en la institución, lo que implica que la empresa debe planificar las actividades y los recursos necesarios.

El salario emocional concepto innovador que influye en la satisfacción de los trabajadores en todos los niveles de una empresa, es otorgado al personal para motivar, fortalecer y contribuir a un mejor desarrollo de sus funciones [Flores-Bravo 2024].

El rendimiento, motivación, satisfacción y productividad del empleado se ve mejorado bajo el uso de un esquema de retribuciones mayormente conocido como salario emocional, el cual se define como cualquier tipo de compensación intangible que el trabajador percibe a cambio de sus servicios [Espinoza, 2020].

## **5. Conclusiones**

De acuerdo con la información obtenida en las encuestas, se puede concluir que el personal se siente cómodo en su área de trabajo por las actividades que desempeña y las habilidades o conocimientos que obtiene. Según los resultados obtenidos el problema de la empresa radica en el ambiente con compañeros, jefes y supervisores, se debe mejorar la comunicación y promover los valores, reglamento o código de ética, es importante atender y darle seguimiento a las quejas e

inconformidades para proporcionar una buena gestión ambiental en el trabajo, los colaboradores tendrían que evaluar el comportamiento laboral del líder y supervisor, así podemos mejorar íntegramente sus actitudes y aptitudes de liderazgo.

La investigación logra evidenciar que al considerar y proveer aquello que los trabajadores requieren de sus empleos, hace que tengan una actitud positiva y se incrementa su satisfacción personal con el rol que desempeñe dentro de la empresa, esto es el salario emocional que puede mejorar el desempeño laboral e incrementar rápidamente la forma en que la persona hace su trabajo, en la mejora de las compensaciones, en la productividad y en la optimización de los recursos de la empresa, siempre y cuando se dediquen los recursos necesarios entre estos, el humano implica asignar a alguien para el propósito; el tiempo para las actividades concernientes, y el económico aunque no es el más importante, es esencial para conseguir el objetivo de la satisfacción laboral, para solventar las actividades de estímulo como pudiera ser compensación por puntualidad y asistencia, préstamos personales, día libre de cumpleaños, estas serían algunas de las prestaciones esenciales que podrían implementarse como apoyo al personal de la empresa, favoreciendo una mejor calidad de vida.

## **6. Bibliografía y Referencias**

- [1] Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 5 de febrero de 1917.
- [2] Cruz, L. V. (2019). Salario emocional como estrategia para favorecer el talento en el capital humano en una empresa operadora de centros de contacto y procesos terciarizados de negocio. México, CDMX: Esca.
- [3] Elizundia, M. Salario emocional, 24 de mayo de 2022, <https://www.youtube.com/watch?v=e7fHx-Wx-vl>.
- [4] Espinoza Saldívar, A.K., & Toscano Moctezuma, J.A. (2020). *Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral*. Novarum, 20(5). <http://dx.doi.org/10.20983/novarua.2020.20.5>
- [5] Flores-Valencia, R. ., & Bravo-Giler, M. . (2024). Salario emocional y satisfacción laboral en la Empresa Eléctrica Unidad de negocios. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(4), 650-663. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.4.2557>.

- [6] Hernández y Osorio. (2016). Fracasar o Triunfar: Tu Elección, Ed. D'har Services. Tapa Blanda pp. 51-52.
- [7] Humans, F. P. (2006). Unidad de Conocimiento – El salario emocional. actorhuma.org, 6.
- [8] Münch, L. (2014). Administración gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. México: PEARSON.
- [9] Prensa, C. D. (2023). Encuesta nacional de ocupación y empleo. INEGI, 1-25.
- [10] Sánchez, C. C. (2020). La inclusión del salario emocional en México Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018. Factores de riesgo. HARED, 602-624.