



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

“Salario emocional: la perspectiva de los trabajadores”

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A
RAMIRO LUNA GARCÍA

Directora: Dra. **Yanely Carrizosa Legorreta**
Dictaminadores: Dr. **Andrés Mares Miramontes**
Lic. **Rodrigo Martínez Llamas**



Facultad de Estudios Superiores
IZTACALA

Los Reyes Iztacala, Edo de México, abril 2023



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

Mi hogar no es un lugar, sino un par de personas:

A mi padre Julio Cesar, por enseñarme con su ejemplo para convertirme en el hombre que soy.

A mi madre, Verónica, por llenarme de amor y alegría el corazón y demostrar su fortaleza cada día.

A mis hermanos, Rogelio y Tania, por aconsejarme cuando busco a un buen amigo, por siempre estar conmigo y perdonarme cuando no sé lo que digo.

A mi abuelito Rigoberto, por demostrar su fuerza y coraje en cada situación. A mi abuelita María Luisa, porque dejó de estar aquí, para estar en mí.

A mi abuelita Refugio, por siempre confiar en mí hasta cuando yo dudaba.

A mi tío Manuel, por enseñarme que, si no te gusta hacia donde te diriges siempre puedes cambiar tu rumbo. A mi tío, José Luis, por su nobleza y humanidad.

A mi amigo Valencia, por estar al inicio de la carrera, por seguir aquí.

A la Doctora Yanely Carrizosa por su paciencia y entrega en cada una de las páginas de esta tesis, porque sin ella, no lo hubiera podido lograr.

A los asesores Andrés Mares y Rodrigo Martínez, por involucrarse y acompañarme en este proyecto.

A Héctor Jacales y Pablo Andrade, por abrirme las puertas e inspirarme a más.

A Ramona, por hacerme conocer otro tipo de amor.

A todas las personas que me quieren y que quiero.

Resumen

Los seres humanos a lo largo de sus vidas crean y pertenecen a diferentes grupos sociales como el trabajo, grupos deportivos, escuela, trabajo, etc.

Particularmente, el trabajo representa un grupo social en el cual las personas cohabitan mucho tiempo de su vida, y se ha determinado que es un potencializador del bienestar humano. Sin embargo, nos encontramos con trabajos mal pagados, sin beneficios, ni oportunidades de crecimiento o actividades aburridas que terminan por fastidiar al empleado.

Es en el siglo XX cuando surgen teorías acerca de la satisfacción en el trabajador y las empresas comienzan a preocuparse por su comunidad, por ello, ofrecen ciertos beneficios para retenerlos y hacer a los empleados más productivos.

También, la psicología se introduce al mundo laboral desde dos perspectivas: hacer más productivos a los trabajadores y preocuparse por el bienestar de las personas.

Un término nuevo, que surge de estas ideas es “el salario emocional”, que se define como esos beneficios que la empresa le otorga al trabajador con el fin de mejorar sus niveles de satisfacción y productividad, sin que esto signifique dar un beneficio monetario.

Por ello, esta tesis tuvo dos participantes que permitieron conocer y analizar sus significados y sus experiencias desde el enfoque fenomenológico hermenéutico de Max Van Manen, a partir de trabajar en una empresa, que, socialmente cumple con la definición del salario emocional.

Palabras clave: Trabajo, bienestar, beneficios, salario emocional, psicología, fenomenológico hermenéutico.

INTRODUCCIÓN

1. Satisfacción laboral

1.1 Teorías de contenido

1.1.1 Jerarquía de necesidades Maslow.

1.1.2 Teoría de los dos factores de Herzberg

1.2 Teorías del proceso

1.2.1 Teoría de las expectativas de Vroom

1.2.2 Teoría de la equidad de Adams

1.3 Modelos situacionales de la satisfacción laboral

1.3.1 Teoría de satisfacción laboral de los sucesos situacionales

1.3.2 Teoría de las características del puesto de trabajo

2. Salario Emocional

2.1 Conceptualización

2.2 Aspectos del salario emocional

2.3 Beneficios para empleado

2.4 Beneficios para la empresa

2.5 Experiencias del salario emocional

3. Fundamentos del enfoque existencial humanista

3.1 Posicionamiento existencial

3.2 Fenomenológico

3.3 Hermenéutica

3.4 Fenomenológico - Hermenéutico

4. Metodología

5. Hallazgos

5.1 Primer momento: descripción y ampliación de la experiencia

5.2 Segundo momento: identificación de unidades temáticas

5.3 Tercer momento: articulación de la unidad temática central

6. Análisis y discusión

A manera de conclusiones

Referencias

Anexos

Introducción

Tradicionalmente se pensaba que el ingreso y retención del trabajador era el sueldo, sin embargo, hoy en día, muchas personas se mantienen en una empresa que les permite disfrutar de su vida personal y laboral, la oportunidad de crecer, etc, más allá del pago.

En este sentido, se aborda el tema del salario emocional relacionado a factores encaminados a cubrir necesidades afectivas y psicosociales que influyen en el bienestar emocional. Dejando atrás el pago económico que, en mucho aseguraban, la permanencia, satisfacción y compromiso del trabajador.

La idea de este proyecto inicia con la pregunta: "si quitamos el salario ¿Por qué te quedas en tu empleo?", donde no solamente es hablar de los beneficios laborales, sino ¿Qué significado tienen esos en la vida de las personas?, ¿de qué manera el bienestar de la persona influye a la organización?, debido a los beneficios ¿las personas prefieren mantenerse dentro de la empresa en vez de buscar otras oportunidades laborales?

Por tanto, el objetivo de esta tesis fue comprender los significados implicados en la vivencia del salario emocional de dos trabajadores de una empresa, a través del análisis de sus experiencias.

De este modo, en el primer capítulo se hablará de la satisfacción laboral, *¿Qué es? ¿por qué es importante para las empresas y para las personas?*, y de las diferentes teorías: La teoría de las necesidades (Teoría de Maslow); Teoría de la motivación e higiene (Teoría de Herzberg); Teoría de las expectativas (Teoría de Vroom); Teoría de la equidad (Teoría de Adams); entre otras.

En el capítulo dos, se conceptualizará el término "salario emocional" y los elementos que lo conforma. A su vez, se mostrará la importancia y el impacto que tiene este en las empresas y en las personas.

En el capítulo tres, se hablará de la perspectiva empleada en este trabajo que sustenta el enfoque fenomenológico hermenéutico de Max Van Manen.

En el siguiente capítulo, se describe la estrategia metodológica empleada para la investigación, empleando la entrevista en profundidad en dos momentos a dos diferentes personas de una empresa reconocida por emplear el salario emocional

En los hallazgos se habla de la información obtenida en cada uno de los tres momentos de análisis de acuerdo a la perspectiva fenomenológica-hermenéutica de Max Van Manen: 1) descripción y ampliación de la experiencia; 2) identificación de unidades temáticas; y, 3) articulación de la unidad temática central.

En el análisis y discusión, se reflexionan sobre los hallazgos obtenidos, mencionando los aspectos vinculados al salario emocional.

Por último, en la conclusión se precisan los significados contenidos en la experiencia de los trabajadores.

1. Satisfacción laboral

Para comenzar este capítulo, se debe definir palabra por palabra “Satisfacción-laboral”. La satisfacción según Carrión, Mañes, Gonzales (2000) se pueden definir como una valoración cognitiva - personal que realiza una persona desde diferentes dominios de la vida, atendiendo a su calidad, sus expectativas, aspiraciones y a los objetivos conseguidos. La satisfacción (en el trabajo) puede ser influenciada por múltiples variables, puede ser de índole social y cultural, entre los más relevantes están nivel de bienestar económico, tiempo libre, salud, amistad.

Por otro lado, lo laboral está relacionado con el trabajo y el trabajo según Méda (2007) es un fundamento del orden social que determina el lugar de los individuos en la sociedad. Es el principal medio de subsistencia y ocupa una parte esencial de la vida de las personas. Actualmente, el trabajo es visto desde tres dimensiones: como factor de producción; como esencial del hombre; y como sistema de distribución de los ingresos, de los derechos y de las protecciones.

El trabajo se ha transformado a través del tiempo. Las condiciones estrictas necesarias comienzan a cambiar y es en el siglo XX donde se empiezan a hacer más investigaciones que hablan sobre el trabajo real y “el trabajo ideal” para Las personas.

Es por ello, que se puede definir a la satisfacción laboral como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Las personas con alta satisfacción laboral tienen sentimientos positivos acerca de este.

Según Pérez, y Rivera (2013) la satisfacción laboral es la manera en que los trabajadores perciben subjetivamente el lugar donde trabajan, algunos aspectos que toman en cuenta son: el tipo de sistema de control, la remuneración, situación en el trabajo, convivencia con las personas que laboran, etc. Además, la satisfacción laboral es el conjunto de sentimientos que tiene el trabajador así la organización donde labora, que se ve reflejado en el

nivel de agrado que siente dicha persona hacia su empresa u organización, pues es el lugar donde logran alcanzar sus metas y sus objetivos impuestos por el mismo.

Complementando, Robbins, y Coulter (2000) definen a la satisfacción laboral como una actitud general del empleado frente a su respectivo trabajo, entendiendo a la actitud como manifestaciones de evaluación (ya sean favorables o desfavorables) acerca de objetos, personas o eventos que reflejan los sentimientos de los individuos cuando están frente a estos. Del mismo modo, Mottaz (1988) se refiere a la satisfacción en el trabajo como una respuesta afectiva como resultado de una evaluación de la situación laboral. Incluso, Díez, García, Martín, y Periañez (2001) consideran que la satisfacción es un sentimiento individual que, en términos positivos o negativos, experimentan los individuos en el transcurso de su pertenencia a la organización cuando comparan las recompensas que reciben (tanto extrínsecas como intrínsecas) con las que estiman deberían recibir, incluso, con aquellas que les gustaría obtener como compensación por los esfuerzos que realizan a favor de la organización.

Por último, Robbins, y Judge (2009) dicen que la satisfacción laboral es un sentimiento positivo que resulta de la evaluación de características del que se desempeña. Es importante recordar que el trabajo de una persona no solamente son las actividades que debe realizar, pues lo laboral implica actividades como interactuar con los compañeros y jefes, seguir las reglas y políticas organizacionales.

Judge, Piccolo, Padsakoff, Shaw y Rich (2005) realizaron un trabajo acerca de la relación entre el pago y la satisfacción del trabajo y ellos mencionan que existe una relación interesante. Para las personas pobres o que viven en países con menores oportunidades, el pago se correlaciona con la satisfacción y la motivación en el empleo. Sin embargo, una vez que el individuo alcanza el nivel de vida confortable la relación desaparece virtualmente.

Es así como el dinero si motiva a las personas, pero lo que los motiva no necesariamente los hace felices. Es por ello que la satisfacción en el trabajo no puede caer solamente en el pago monetario, sino en las condiciones del mismo empleo y en la personalidad de cada trabajador.

También, Anzola (2003) dice que, si el integrante de una organización o empresa no logra alcanzar satisfacción laboral con su trabajo, necesariamente habrá resultados negativos de su comportamiento como: absentismo, tardanzas, rotaciones del personal y apatía. Sin embargo, si el trabajador se logra mantener satisfecho en su labor diaria, esta situación se verá influenciada de conductas positivas y una favorable realización de su jornada laboral.

Pero ¿Por qué es importante la satisfacción laboral? Según Seashore, y Taber (1975), hay tres puntos de vista prácticos para describir el significado de satisfacción laboral: el primero es la satisfacción laboral es un producto valioso de la sociedad. Si hay un “Producto Nacional Bruto Psicológico” la satisfacción laboral constituiría una parte importante de él; el segundo, la satisfacción es un indicador de alerta anticipada en etapas iniciales de una organización. Si la satisfacción laboral de la gente se puede observar constantemente, la organización será capaz de realizar los ajustes apropiados a un plan o política inadecuados; por último, la satisfacción laboral puede servir como un predictor del comportamiento organizativo o como una referencia para planes futuros.

La satisfacción laboral ha sido estudiada conjuntamente con la motivación. Así, podemos identificar tres modelos teóricos de la satisfacción laboral en la literatura. El primero es sobre el contenido, el segundo, habla acerca del proceso y el tercero está en los modelos situacionales de la satisfacción laboral (Thompson, y McNamara, 1997).

El primer armazón de contenido asume que la satisfacción de necesidades y el logro de valores pueden conducir a la satisfacción laboral, entre ellas está la teoría de la jerarquía de

necesidades de Maslow (1943) y la de la motivación e higiene (Herzberg, Meusner, y Snyderman, 1959). Son ejemplos de teorías de contenido.

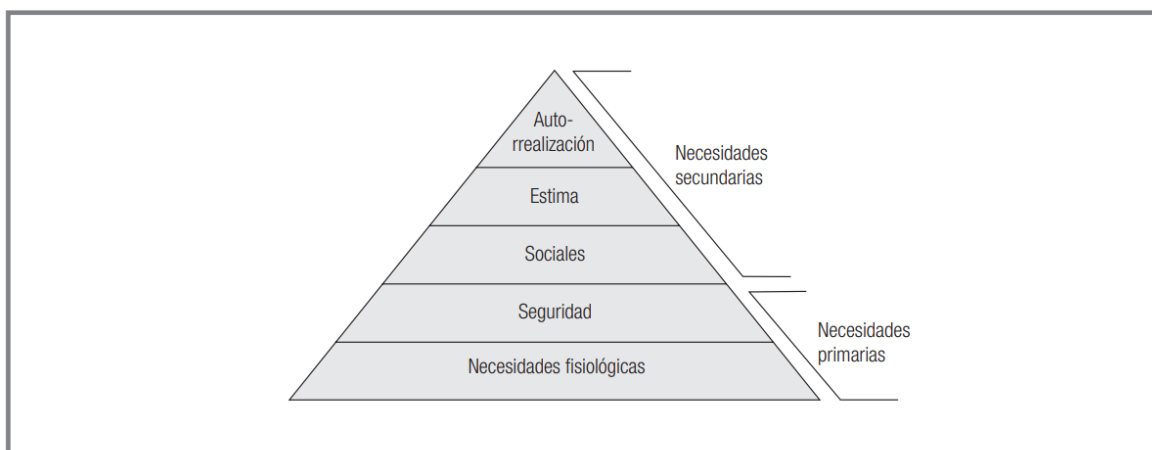
1.1 Teorías de contenido

1.1.1 Teoría de la Jerarquía de necesidades de Maslow.

Cada individuo tiene necesidades diferentes, por ello su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro del él, algunas necesidades son conscientes, otras no. La teoría motivacional más famosa es la de Abraham Maslow, que se basa en una jerarquía de las necesidades humanas (Chiavenato, 2007).

Según esta teoría las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la parte de la base de la pirámide se encuentran las necesidades primarias, mientras que en la cúspide se encuentran las necesidades más sofisticadas e intelectuales. Se ilustra en la figura 1.

Figura 1. Pirámide de necesidades de Maslow. Nota: retomada de Chiavenato (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano (9.ª ed)*. McGraw Hill. pp. 43.



Según Maslow (1954) las necesidades *fisiológicas* constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas, son necesidades innatas como la necesidad de alimentación (hambre o sed) sueño y reposo, abrigo o deseo sexual. Se llaman necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo. Están relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo. A pesar de ser común en todos los individuos requieren de distintos grados individuales de satisfacción. Su principal característica es la urgencia: cuando alguna de estas necesidades no es satisfecha, dirige la orientación de la conducta.

El segundo nivel están las necesidades de *seguridad*, llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección contra alguna amenaza o privación, huir del peligro, también es la búsqueda de un mundo ordenado, son manifestaciones típicas de estas necesidades. Aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Tienen importancia en la vida organizacional, pues las personas están en una relación de dependencia con la organización y es ahí donde las acciones de gerencia o las decisiones inconsistentes e incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su continuidad en el trabajo (Maslow, 1954).

En el siguiente nivel están las necesidades *sociales*: son las necesidades que surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son necesidades de asociación, participación, aceptación, amistad, afecto y amor por parte de sus compañeros. Aparecen en la conducta cuando las necesidades anteriores son satisfechas. Cuando las necesidades sociales no son satisfechas, las personas suelen mostrar resistencia, antagonismo y hostilidad frente a las personas que se les acercan. La frustración de este nivel conduce a la falta de adaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un importante impulsor de la conducta humana cuando se utiliza la administración participativa (Maslow, 1954).

El nivel posterior es el de estima; son las necesidades relacionadas con la manera en que una persona se ve y se valora, es decir, la autovaloración y autoestima. Comprende la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación, reputación, prestigio y de reconocimiento social. La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, poder, capacidad y utilidad. Su no satisfacción puede producir en las personas sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia, lo que a su vez provoca desánimo (Maslow, 1954).

El último nivel es de *autorrealización*: son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en la punta de la pirámide. Provocan en la persona a tratar de emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de su vida. Este modo se expresa mediante el impulso de la persona a ser más de lo que ya es y a llegar a ser todo lo que puede ser. Las necesidades de autorrealización están relacionadas con la autonomía, independencia, control de sí mismo y plena realización de cada persona con sus potenciales y virtudes, además, de la utilización de sus talentos individuales. Estas necesidades sólo pueden satisfacer mediante recompensas que las personas se dan a sí mismas y que no son observable ni controlables por los demás. Las anteriores necesidades (biológicas, seguridad, sociales) una vez satisfechas, ya no motivan la conducta, sin embargo, la necesidad de autorrealización puede ser insaciable, o sea, entre más satisfaga esa necesidad se vuelve más importante para la persona, no importa qué tanto, siempre deseará más (Maslow, 1954).

Es por ello, que el desarrollo social, cultural y económico es el resultado de las acciones conjuntas de las personas dentro de las organizaciones. Pues las personas son directamente responsables de la acción y del cambio. Son las personas, en sus diferentes roles de autoridad y gestión las que dan forma a la organización, como perciben los empleados las relaciones de poder, como se sienten tratados por las figuras de autoridad, como se ven a sí mismo involucrados con la misión de la empresa, etc. (Dávila, y Nascimento, 2006).

Entonces, ¿Cuáles son las principales razones por lo cual es satisfactorio un trabajo? Y algunas razones interesantes serían la capacitación, oportunidades de avanzar, compañeros, independencia y control. En pocas palabras, las personas prefieren un trabajo que plantee retos y sea estimulante, que otro que sea predecible y rutinario. Es por ello que, el psicólogo Frederick Herzberg propone una teoría de motivación e higiene, también llamada *teoría de los dos factores*.

1.1.2 Teoría de los dos factores

Fred Irving Herzberg, es una de las figuras más destacadas de la psicología organizacional y padre de la teoría de los dos factores. En esta teoría, Herzberg propone que la relación y la actitud de la persona con el trabajo es fundamental y puede determinar el éxito o el fracaso de la empresa. Pero ¿Cómo sabemos que el empleado está motivado a realizar el trabajo o únicamente teme las consecuencias de no realizarlo? ¿realiza su función correctamente porque se siente motivado a realizarla o porque desea una recompensa? ¿es nuestro trabajador una persona que se automotiva con retos y objetivos o sencillamente estamos con la premisa respuesta-recompensa? (Garrote, 2018).

La teoría de los dos factores o de Motivación-Higiene establece sus bases en el estudio previo del mismo Herzberg en 1957 titulado *La motivación en el trabajo*, trabajo en el cual entrevistó a doscientos ingenieros y contables.

Se plantea una pregunta: “¿Qué espera le gente de su trabajo?” Herzberg pidió a las personas que respondieran la pregunta lo más detallada posible en situaciones donde se hayan sentido *bien o mal*. Después, quienes respondieron que se sentía bien en su trabajo, mencionaron factores intrínsecos que se asocian con experiencias satisfactorias que los trabajadores experimentan y que tienden a atribuir al contenido de sus puestos de trabajo.

Herzberg le llamo a estos: factores motivadores. En estos se incluye la sensación de realización personal que se obtiene en el puesto de trabajo, el reconocimiento del desempeño, el avance, las oportunidades de crecimiento, etc. Si estos factores están presentes puede provocar en el trabajador un nivel alto de motivación (Robbins, y Judge, 2009).

La teoría de Herzberg o de la motivación e higiene sostiene que existen dos factores que deben ser considerados: factores higiene, que son aquellos que corresponden al entorno, que su presencia no lleva a la motivación, pero su ausencia si provoca insatisfacción. También, Griffin y Moorhead (2010) los definen como extrínsecos al trabajo mismo e incluyen factores como pago y seguridad laboral. Se les llama “de higiene” porque son las condiciones mínimas indispensables. Se asocian con los que dijeron estar insatisfechos, ellos tendían a mencionar factores externos, como la supervisión, la política salarial de la compañía y las condiciones y relaciones de trabajo.

Por otro lado, los factores motivadores que son aquellos que se relacionan con la tarea en sí, cuya ausencia no provoca insatisfacción, pero cuya presencia puede llevar a un estado superior, una persona plena, motivada para realizar sus tareas. Griffin, y Moorhead (2010) dicen que son factores intrínsecos al trabajo mismo e incluyen factores como el logro y el reconocimiento. Es por ello que Herzberg y sus colegas separaron los factores que causan satisfacción de los que causan insatisfacción y se miden a cada uno de manera diferente e independiente.

Es por ello que los factores de higiene (extrínsecos) deben ser vistos como lo mínimo indispensable para realizar su trabajo, lo cual aportará cierto grado de beneficio para el trabajador, pero hasta cierto punto, los esfuerzos para promover la productividad deben enfocarse en los factores motivadores (intrínsecos) del trabajo (Miner, 2005)

Herzberg descubre que lo opuesto de “satisfacción” es “falta de satisfacción” y lo contrario de “insatisfacción” es “ausencia de insatisfacción” (Robbins, y Judge, 2009). Cuando mucho, los factores de higiene no producen satisfacción y pueden generar insatisfacción. Del otro lado, los motivadores (como el salario) dan origen a la satisfacción, y en el peor de los casos, no crean insatisfacción (Manso, 2012).

Por lo tanto, los factores involucrados con la producción de la satisfacción en el trabajo son distintos y no tienen que ver con los factores que producen la insatisfacción en el trabajo. Hace falta considerar factores separados dependiendo de que se trate de la satisfacción o la insatisfacción laboral, se deduce que estos dos sentimientos no son términos opuestos. El opuesto de la satisfacción laboral no sería la insatisfacción laboral, sino más bien no tener satisfacción en el trabajo; igualmente, el contrario de la insatisfacción laboral sería no estar insatisfecho en el trabajo, no, el estar satisfecho (Garrote, 2018).

Al evaluar la teoría de motivación e higiene, Locke, Fitzpatrick, y White (1983) señalan que la teoría de Herzberg depende del método que él utilizó, lo que se conoce como la técnica del suceso crítico (método de investigación que intenta estudiar la conducta de las personas en momentos clave, busca comprender y representar las experiencias y acciones de las personas en su propio entorno) en el desarrollo de su teoría. Este tipo de enfoque de la investigación ha sido el único que de forma consistente ha conducido a resultados que confirman la teoría. Los resultados de otros métodos aplicados han indicado que los factores de higiene se pueden asociar de hecho con la satisfacción laboral y a los factores motivadores con la insatisfacción laboral. A su vez, la satisfacción y la motivación han provocado que se desarrollen teorías, las cuales son dos: Las teorías de contenido y las teorías de proceso.

1.2 Teorías de proceso

Se ha asumido que la satisfacción laboral puede ser explicada investigando la interacción de variables tales como las expectativas, los valores y las necesidades, entre las teorías, se encuentran: La teoría de las expectativas de Vroom (1964) y la teoría de la equidad de Adams (1963).

1.2.1 Teoría de las expectativas de Vroom

La teoría de las expectativas de Vroom, apuesta que la gente no sólo está dirigida por las necesidades, sino que también por las elecciones sobre lo que harán o no harán. Además, que el comportamiento depende de la intensidad con la que se desea alcanzar un determinado objetivo y de la creencia sobre la posibilidad que existe de alcanzarlo (Díez, et al, 2001). Por ello, la teoría de las expectativas de Vroom sugiere que, tanto las variables situacionales como las de personalidad, producen satisfacción laboral (Domingo, y Nieto, 2002).

Según Stoner, Freeman, y Gilbert (1996) Vroom establece una ecuación con tres variables para explicar el proceso de decisión. Estas variables son la expectativa del esfuerzo-desempeño (expectativa A), la expectativa del desempeño-resultado (expectativa B), y la valencia (valor de la recompensa): La expectativa A, es la expectativa de las personas en cuanto al nivel de dificultad que lleva dentro de sí el buen desempeño y el grado de confianza que tiene en su habilidad de llevar a cabo una tarea con éxito. En otras palabras, las personas tienden a elegir el nivel de desempeño que, pareciera, tendría más posibilidades de lograr un resultado que valoran; La expectativa B, es el nivel de confianza que una persona tiene en que, si la tarea se desarrolla con éxito, será recompensado de forma apropiada; La valencia es el valor que concede una persona a las recompensas esperadas. Esta valencia o poder para motivar normalmente es positiva (remuneración, compañía, confianza, seguridad, oportunidad

de llevar a cabo talentos o habilidades propias), pero podría llegar a ser negativa en algunos casos (ansiedad, fatiga, rigidez en la supervisión o advertencias de despido).

En general, esta teoría apuesta que un empleado realizará un esfuerzo elevado si percibe que hay una fuerte relación entre esfuerzo y resultado; resultado y recompensa; y, recompensa y satisfacción de objetivos personales. La expectativa, la instrumentalidad y la valencia reciben valores de probabilidad, pues, el modelo es multiplicativo, es decir, estas tres variables deben tener valores positivos elevados para que implique un desempeño motivado. Por ejemplo, si las variables tienen un valor próximo a cero, la probabilidad del desempeño motivado también se aproxima a cero. Y cuando los tres valores son altos, la motivación en el desempeño también es alta (Díez, y López, 1996).

Stoner, Freeman, y Gilbert (1996) presentan las recomendaciones realizadas por Nadlet, y Lawler en 19977, basándose en lo que indica esta teoría: Determinar las recompensas que valora cada individuo; Determinar el desempeño que desea la dirección; Establecer un nivel alcanzable de desempeño; Ligar las recompensas al desempeño; Analizar los factores que podrían contrarrestar la eficiencia de la recompensa; Asegurarse de que la recompensa es adecuada.

En su evaluación se plantean como problemas la complejidad de cálculo de sus valores y la variabilidad de los mismos a lo largo del tiempo y entre individuos. Esto hace que sea prácticamente imposible la contrastación de los resultados obtenidos en las investigaciones (Díez, y López, 1996).

1.2.2 Teoría de la equidad de Adams

Según Stoner, Freeman, y Gilbert (1996) el término equidad puede definirse como la proporción que guardan los insumos laborales del individuo (esfuerzo o habilidad) y las recompensas laborales (como remuneración o ascenso).

Según Adams (1965) los individuos están motivados ser tratados equitativamente en relación con su desempeño y el desempeño de sus compañeros. De este modo, la motivación y la satisfacción en el trabajo son el resultado de una comparación entre: los resultados (O) y las entradas (I) percibidas por un trabajador (A) en relación a los resultados (O) y las entradas (I) de otro trabajador (B).

Se podría decir que a los resultados (O), se establecen como: salario, oportunidades laborales, beneficios extralegales; las entradas (I) como: esfuerzo de trabajo, compromiso y también factores como la edad y nivel educativo. (Adams, 1965).

Cuando los resultados y las entradas son iguales, los trabajadores experimentan satisfacción laboral y están motivados para mantener sus resultados y entradas, o para aumentar sus aportaciones si quieren que sus resultados se incrementen (Díez, y López, 1996).

Es importante considerar que en esta relación también puede llegar a existir desigualdad, y ella debe ser estudiada al igual que la equidad. Cuando la desigualdad se presenta, puede provocar una situación de conflicto que dará como resultado estrés. Y cuanto mayor sea la desigualdad, mayor será el estrés, y la tensión; por lo tanto, el individuo experimentará una mayor necesidad de reducir el estrés (Adams, 1965).

Según Díez, y López (1996) respecto a las acciones que pueden realizar una persona si percibe inequidad, pueden ser de dos tipos: Mentales, realiza actuaciones psicológicas, sin ninguna otra acción física, por ejemplo: cambio de referente o racionalización de las propias

entradas y resultados (examinar las entradas y los resultados, tanto propios como ajenos, de manera diferente); Reales, realizar comportamientos físicos tendentes a volver a la situación tradicional deseada. Por ejemplo: alterar las aportaciones y resultados en la relación propia (trabajar menos si creen que están pagando poco o más duro en caso contrario, pedir un aumento de salario o de puesto. También distorsionar las aportaciones y los resultados en la relación ajena (inducir a otras personas a cambiar sus aportaciones o resultados) o abandonar el trabajo.

Además, la reacción de una persona ante una desigualdad depende del historial de desigualdades de dicha persona. De este modo, existirá un límite que la persona tolerará una serie de hechos injustos, pero que un incidente de más puede llevarlo a pasar ese límite. En otras palabras, una pequeña injusticia puede ser la gota que derrame el vaso y llevé a la persona a superar su límite de tolerancia.

1.3 Modelos Situacionales de la satisfacción laboral.

Estos modelos asumen que la interacción de variables tales como las características de las actividades del empleado, las características de la organización, las características propias del individuo influyen en la satisfacción laboral. Algunos modelos son: la teoría de satisfacción laboral de los sucesos situaciones, de Quaestein, McAfee, y Glassman; y la teoría de las características del puesto de trabajo, de Hackman, y Oldham.

1.3.1 Teoría de satisfacción laboral de los sucesos situacionales

Esta teoría fue propuesta en 1992 por Quaestein, McAfee, y Glassman. Se compone principalmente de las características situacionales y los sucesos situaciones. Las características situacionales engloban el salario, las oportunidades de crecimiento, las

condiciones de trabajo, los valores y políticas de la organización, y la supervisión. Las personas tienden a valorar estas características situacionales antes de aceptar el empleo. Por otro lado, los sucesos situacionales tienden a ser evaluados después de aceptar el trabajo y estos pueden ser positivos o negativos. Los positivos incluyen: dar a los empleados algún receso por algún trabajo extra, o poner agua, microondas, cafetera en el lugar de trabajo; los negativos incluyen, comunicación confusa, comentarios de mal gusto por parte de compañeros, y equipo electrónico que repetidamente falla (Domingo, y Nieto, 2002).

Esta teoría afirma que la satisfacción laboral global es una función de una combinación de características y sucesos situacionales. Una combinación de características situacionales y sucesos situacionales puede ser un predictor más fuerte de la satisfacción laboral que cualquier otro factor por sí mismo (Domingo, y Nieto, 2002).

A lo largo del tiempo, las personas van adaptándose a los cambios de necesidad que le exigen dentro de la sociedad, la cultura, la educación, etc. Por ello, las organizaciones deben ir acorde con sus trabajadores y sus preferencias, pues según Augusto, Campagnolli, Canuto, y Graziano (2018) hablan de una estrategia llamada “salario emocional” en el cual dicen que los empleados satisfechos tienden a ser más productivos, son quienes se encuentran dentro de un puesto en áreas de liderazgo y perciben mejores ingresos. Sin embargo, la felicidad del empleado no es un beneficio exclusivo de él, sino también de su organización y su éxito de la misma; si la persona labora con un nivel de motivación alto, trabajará de manera más apacible. Por ello se dice que la aplicación correcta del salario emocional es altamente efectiva debido a los factores que lo forman, como: reconocimiento, retroalimentación, desarrollo profesional y el interés por las necesidades del trabajador.

1.3.2 Teoría de las características del puesto de trabajo

En 1988, Glisson, y Durick examinaron las múltiples variables de tres categorías (trabajador, puesto de trabajo, y características de la organización) para predecir tanto la satisfacción laboral como el compromiso organizativo. Además, propusieron que las tareas laborales son excelentes predictores de la satisfacción laboral, las características de los trabajadores serían pobres predictores, y las características de la organización serían predictores moderados. Esto apoya el énfasis tradicional en las características del trabajo como determinantes de la satisfacción laboral (Domingo, y Nieto, 2002).

Por este modo, para mejorar la satisfacción en el trabajo, se sugiere que se rediseñe el mismo, para hacerlo más interesante y permitir incrementar la cantidad y calidad de sus resultados, y se va a conseguir modificando las características del trabajo y las tareas del empleado.

La teoría que más ha influido a la hora de explicar cómo afectan las características del trabajo a las personas es la teoría de las características del trabajo de Hackman, y Oldham. Dicha teoría afirma que el empleado se sentirá más motivado para trabajar y más satisfecho con su trabajo si el puesto tiene una serie de características esenciales, y estas crean condiciones necesarias para que el empleado experimente estados psicológicos críticos relacionados con consecuencias laborales beneficiosas, que entre ellas estará una alta motivación laboral (Díez, y López, 1996).

Según Nadler, Hackman, y Lawler (1979) esta teoría tiene cinco características esenciales que todo puesto de trabajo debe tener: la primera es la variedad de habilidades, es el grado en el cual un puesto de trabajo requiere la realización de diversas actividades, de manera que el empleado puede aplicar en él una serie de habilidades y talentos diferentes; segundo, identidad de la tarea, y es la necesidad que tiene el puesto de trabajo de que se lleve

a cabo una obra completa e identificable; tercera, significación de la tarea, es la medida de impacto que produce un puesto de trabajo sobre las vidas o el trabajo de otras personas; cuarta, autonomía, es el grado en el cual un puesto de trabajo concede al trabajador un grado de libertad, independencia y discreción para realizar el trabajo y decidir las acciones que hará para llevarlo a cabo; por último, la retroalimentación, es la medida en que, por el hecho de realizar las actividades que un puesto requiere, el individuo recibe información directa y clara sobre la eficacia de su propio rendimiento.

Según Nadler, Hackman, y Lawler (1979) estas cinco características del trabajo llevan a tres estados psicológicos: La primera es, la experiencia de importancia, es el grado con el que el empleado siente que su trabajo es importante, valioso y digno de ser realizado; el segundo es la experiencia de responsabilidad, es el grado con el que el empleado se siente responsable de los resultados del trabajo realizado; y por último, el conocimiento de los resultados, que es el grado con el que el empleado es consciente de manera regular, de su eficiencia en la realización de sus funciones.

La variedad de habilidades, la identidad de la tarea y la significación de este mismo, corresponden con la experiencia de la importancia del trabajo. La autonomía está relacionada con la experiencia de responsabilidad y la retroalimentación está relacionada con los conocimientos de los resultados. De este modo, desde la visión motivacional, esta teoría apuesta que las recompensas intrínsecas (internas) se reciben cuando el empleado aprende (conocimientos o resultados a través de la retroalimentación) que en forma personal (responsabilidad experimentada debido de la autonomía en el trabajo) ha desempeñado bien una tarea por la cual siente interés (significación que se experimenta a través de la variedad de habilidades, la identidad de la tarea y/o significación de la misma). De este modo, cuando más claramente sean estas tres condiciones o estados psicológicos caractericen un puesto de trabajo, serán mayores la motivación, el rendimiento y la satisfacción del empleado y serán

menores el absentismo y la probabilidad de que el trabajador abandone su puesto (Fried, y Ferris, 1987).

Es así como el interés y la preocupación por el bienestar, la motivación, satisfacción de las personas no es cuestión reciente. Por su carácter histórico y relevante, esta preocupación no le es ajena a la psicología organizacional, ni a las organizaciones, ni a otras disciplinas afines que buscan comprender el complejo mundo laboral a través, de diferentes ideas, por ejemplo: el salario emocional (González, 2017).

2. Salario Emocional

Primero hay que recordar que “salario” se refiere a un monto que los y las trabajadoras reciben a cambio de su labor. Además, Pasco (1986) menciona que, al salario, puede atribuírsele una triple dimensión: social, económica y jurídica. En lo social, es la principal y usualmente única fuente de ingresos del trabajador, la base esencial para su subsistencia y la de su familia. De allí que se asigne al salario un contenido alimentario. En lo económico, es el valor que se asigna al trabajo, es importante mencionar, su costo. No su precio, porque el trabajo no es mercancía. Jurídicamente es, en lo fundamental, la contraprestación debida por el empleador ante la prestación del trabajo.

También, el salario puede ser definido, como todo aquello que el empleador debe al trabajador como consecuencia de la relación de trabajo, y puede ser lo que se abona en dinero como en bienes o en servicios, con carácter actual o diferido, calculado por tiempo, unidad de producción o de cualquier otra manera; se puede denominar remuneración, retribución, sueldo, jornal, honorario, emolumento, entre otras (Pasco, 1986).

Actualmente las remuneraciones salariales en las organizaciones han servido como un componente calificativo para destacar si las empresas están haciendo bien la labor de la responsabilidad social empresarial, pero no es el único, ni el más importante componente calificativo, pues para el desempeño de las labores de los empleados el bienestar laboral va más allá de la motivación (Torres, 2017).

La palabra “emocional”, en el área organizacional, abarca (además de la motivación) el estado de ánimo que compañeros y, la persona misma, encuentran a la hora de realizar sus actividades diarias. Incluso, el sentirse en espacios que les brinden la posibilidad de poder realizar ejercicios recreativos y lúdicos en el cual las iniciativas laborales tomen más fuerza y que el desempeño y los resultados sean más positivos (Torres, 2017).

Entonces, la definición de salario emocional se compone del término “salario” porque se busca la identificación y la relación como contraprestación y también con reciprocidad, equidad y frecuencia. Se califica “emocional” porque con independencia del satisfactor que se trate (vacaciones, atención a necesidades personales, elementos satisfactores como el clima laboral) busca aportar satisfacción a alguno de los motivos intrínsecos y muy especialmente a los motivos trascendentes (Puyal, 2006).

Existen diversas definiciones de *Salario Emocional* una de ellas, nos la da Huete (2003) que la define como la capacidad de conseguir que las personas se sientan bien pagadas por su esfuerzo, con algo más que dinero. Por otro lado, está Gay (2006) que lo define como una forma de retribuir al trabajador, no monetaria, por el trabajo desempeñado. Mientras que Melo, et al. (2018) la define como las razones no monetarias las que hacen que un trabajador desarrolle sus actividades contento y se sienta comprometido con la organización.

También, Rocco (2009) considera que el salario emocional son todos aquellos factores que no se relacionan con la mensualidad económica y que aseguran su permanencia y satisfacción; Gómez (2011) hace énfasis en que las retribuciones deben estar encaminadas a la satisfacción de las necesidades afectivas y psicosociales de los trabajadores, que influyen en su bienestar emocional. También considera su repercusión favorable en la productividad y competitividad de la empresa.

En tanto, el salario emocional está ligado con las retribuciones de carácter no económico. Es una compensación intangible que el trabajador recibe a cambio de sus servicios a través de una compañía o empresa, pues su objetivo es incrementar de manera positiva un mejor ambiente laboral e incrementar su productividad, así como satisfacer las necesidades personales, familiares o profesionales que manifiesta, mejorando su calidad de vida y fomentando un buen clima laboral (Poveda, Suraty, Mackar, 2017).

González (2017) lo define, también, como todas aquellas retribuciones no económicas que un trabajador percibe con el fin de poder 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 la productividad de las personas. Es decir, su naturaleza radica en que el carácter de lo que se intercambia busca compaginar las expectativas de las personas, articulando sus necesidades en diferentes dimensiones de su vida cotidiana y contribuye a un mayor equilibrio.

La idea es, no sólo reconocer el aspecto económico, sino, considerar aspectos relacionados a las condiciones de trabajo que puedan construir y vivir una vida más saludable, productiva y significativa, y lograr así un balance entre la vida laboral y la personal.

2.1 Aspectos del salario emocional

Los aspectos del salario emocional según Marisa Elizundia (2021) son: *Autonomía*, es la libertad que uno siente de poder realizar sus propios proyectos; *pertenencia*, el hecho de pertenecer a un grupo que te valore y reconoce; *creatividad*, no sólo es una cualidad de artistas, sino es poner tu sello personal en el trabajo; *dirección*, la proyección que le quieres dar a tu carrera en un futuro a corto y lejano plazo; *disfrute*, es la parte de gozar y tener momentos agradables en tu trabajo; *maestría*, sentirse orgulloso con tu trabajo, que día a día te vuelves mejor en él; *inspiración*, son aquellos momentos en donde tu trabajo te genera un sentimiento de posibilidad; *crecimiento personal*, gracias a tu trabajo te enfrentas a posibilidades que te ayudan a utilizar fortalezas que te hacen ser mejor persona, a sacar lo mejor de ti mismo; *crecimiento profesional*, son los momentos que te ayudan a ejercitar tus habilidades, tus talentos para ser mejor profesional; *sentimiento de propósito*, sensación de que tu trabajo contribuye a tus propósitos y a los de la organización, que tu trabajo tenga un significado para ti.

Otro aspecto del salario emocional, mencionado por Buqueras y Cagigas (2017) es la correcta gestión del tiempo, señalando que una empresa comprometida con la excelencia en la gestión de tiempo obtiene ventajas competitivas como: mayor productividad y rendimiento al máximo, asimismo, para el empleado se presenta una conciliación de la vida personal y laboral, la empresa define su responsabilidad y respeto hacia el empleado.

También, Restrepo (2014) enlista los elementos implícitos en las jornadas flexibles más valorados por los trabajadores, entre los que se encuentran: el home office, la semana reducida, y el horario de entrada y salida flexibles. La autora menciona que dicha flexibilidad mejora la motivación, concentración y rendimiento del empleado, por ello, facilitará la productividad y rentabilidad. Además, el salario emocional convierte a una empresa en un lugar bueno para trabajar.

Así mismo, Nicolás (2011) define los elementos que componen al salario emocional:

- Conciliación de la vida personal y profesional a través de la flexibilidad laboral, por medio de reajustes de horarios (entrada, salida y merienda), jornadas de home office.
- Tiempo para temas personales por medio de días libres bajo condiciones especiales o emergencias.
- Planes de carrera con oportunidades de promoción o aumento progresivo de responsabilidades y proyectos, programas de formación académica, capacitaciones e idiomas.
- Mejora de las condiciones laborales a través de buzón de sugerencias, mejor comunicación con los superiores, respeto a los horarios de salida, reconocimiento del personal y mejora en el clima organizacional.
- Ayudas personales, pago de transporte, vales para restaurantes, ticket de guardería, planes de pensiones, ayuda para gastos escolares de los hijos, etc.

- Servicios adicionales con descuento en gimnasios, tiendas departamentales asesorías de salud, etc.
- Espacios de distracción como gimnasios privados y salas multimedia.
- Ambiente laboral sano, inclusión, igualdad y diversidad social.
- Salud mental, trabajar el estrés laboral por medio de consultas de psicología, masajes, clases yoga y/o meditación.

Además, según Poveda, Suraty, y Mackay, (2017) las nuevas generaciones ya no se satisfacen con el salario económico: necesitan además ser recompensados con otro tipo de retribución que les ayude a conciliar la vida profesional y familiar. Las organizaciones que se han situado a la vanguardia de la gestión del talento y del cuidado de sus trabajadores les han ofrecido un salario emocional, son las organizaciones preferidas por las nuevas generaciones y se han convertido en las mejores plazas de trabajo.

Se puede dividir el salario emocional en: elementos intrínsecos, que son todos aquellos elementos que son percibidos de manera subjetiva por el trabajador, como una recompensa, la satisfacción en el trabajo, la delegación de responsabilidad, el reconocimiento del trabajo; los elementos extrínsecos, son todos aquellos elementos con un coste cuantificable para la organización que el trabajador percibe como un beneficio objetivo, por ejemplo: la retribución flexible, las medidas de conciliación vida personal/laboral, los servicios complementarios. El salario emocional cada vez toma más importancia en un mundo laboral permeable a los cambios de valores de la sociedad actual (Poveda, Suraty, y Mackay, 2017).

El hecho de darle importancia a las relaciones, el reconocimiento justo y frecuente a los trabajadores, es una variable sumamente significativa, ya que motiva al empleado haciendo que cada vez mejore más su desempeño laboral. Es decir, elevar el salario emocional significa dar la oportunidad de que las personas de todo nivel se sientan inspiradas, atendidas,

consideradas y apreciadas en su lugar de trabajo lo que beneficia a la autoestima de los trabajadores (Poveda, Suraty, y Mackay, 2017).

2.2 Beneficios para empleado

¿Cómo se puede compensar al trabajador más allá de lo económico? ¿Existirá un equilibrio laboral y personal del trabajador, y al mismo tiempo incrementar la competitividad de la empresa? Puyal (2006) menciona, en su artículo “el salario emocional, clave para reducir el estrés” que, el salario emocional es un instrumento facilitador para la conciliación entre la vida laboral y personal del empleado.

Bunqueras y Cagigas (2017) dicen que los trabajadores más satisfechos son los más motivados, y por ello, lo más productivos. Además, dicha satisfacción no sólo proviene del buen sueldo, sino también por un equilibrio entre la vida personal, laboral y familiar.

Según Granados (2011) la vida laboral del trabajador se ve afectada no sólo por factores que se presentan en el entorno del trabajo, sino también por todo lo que acontece fuera de, como la familia, amigos, red de contactos, ocio y tiempo libre.

En cuanto a la flexibilidad laboral, la autora dice que, la presencia no es lo mismo que el rendimiento, la valoración de un empleado se mide a través de su rendimiento y del valor que este mismo aporte al negocio, no en las horas de presencia en la oficina (Cervantes, 2005).

El salario emocional para los empleados incrementa de manera inconsciente su rendimiento laboral, ya que ellos esperan que se les otorgue la oportunidad de crecer, desarrollarse y desenvolverse mejor dentro de la organización (Povery, Suraty, y Mackay, 2017).

Según Espinoza y Toscano (2020) el salario emocional catapulta a la empresa como un lugar adecuado para trabajar, pues el empleado valora que reconozcan su trabajo, la retroalimentación y el desarrollo personal, en pocas palabras, se valora el equilibrio entre la vida laboral y personal.

Robbins y Jugde (2009) hacen un repaso de los factores que conducen a niveles altos de satisfacción de los trabajadores con su trabajo. Estos factores son: laborales, recompensas equitativas, condiciones de trabajo y compañeros colaboradores. El factor laboral, debe plantear retos mentales, debido a que las personas prefieren empleos que les den oportunidades de usar sus habilidades y aptitudes, y así ofrezcan tareas variadas, libertad y retroalimentación respecto a la forma en que se desempeñan (son características de un trabajo que plantea retos mentales).

El otro factor son las recompensas equitativas, los trabajadores quieren sistemas de pago que perciban como justos, no ambiguos y que cumplan sus expectativas. Cuando el pago se ve justo, con base en las demandas de nuestro nivel de aptitud individual y dentro de los estándares de pago, es probable que el trabajador se sienta valorado por su organización (Robbins y Jugde, 2009).

El siguiente factor son las condiciones apropiadas de trabajo, a los trabajadores les interesa un buen ambiente laboral, tanto por comodidad personal como para que les resulte sencillo realizar su trabajo. Parece que los empleados prefieren un entorno físico que no sea peligroso o incómodo. Además, los trabajadores prefieren trabajar relativamente cerca de casa, en instalaciones limpias y modernas, con equipos y herramientas adecuadas (Robbins, y Jugde, 2009).

El último factor se refiere a compañeros- colaboradores, las personas obtienen más de su trabajo que sólo dinero o logros tangibles. Para gran parte de los trabajadores, el empleo

también debe cubrir la necesidad de interacción social. De ahí que no sorprenda que tener compañeros amistosos y colaboradores lleve a un incremento de sentirse a gusto en el trabajo. Además, el comportamiento del propio jefe también es un determinante principal de que el empleado se encuentre valorado en su trabajo, cuando el jefe inmediato es comprensivo y amistoso, hace elogios por el buen desempeño, escucha las opiniones de los empleados y muestra interés personal por ellos (Robbins, y Jugde, 2009).

Una política de la empresa basada en el salario emocional cuenta con un amplio abanico de posibilidades que pueden combinarse para ofrecer una mayor flexibilidad: retribución variable, se trata de vincular una parte de la retribución a la consecución de unos objetivos previamente definidos; retribución de agradecimientos, en la cual el trabajador configura la composición de su retribución anual escogiendo una lista de opciones tanto monetarias como no monetarias de manera que los servicios y beneficios que reciba se ajusten a sus necesidades personales. Por ejemplo, un trabajador puede elegir entre las tardes del viernes a su vida personal y otro puede elegir un seguro de vida, debe dejarse un margen de elección dentro del menú que oferta la organización (Poveda, Suraty, y Mackay, 2017).

Además, beneficios sociales, seguros, planes de jubilación, apoyo a la educación de los hijos, ayuda en el transporte y alimentación, uso de materiales de la organización (teléfonos, computadora, coches, etc.); servicios a dependientes, escuelas o jardines de infancia, servicio de salud para gente mayor, gastos consumidos por la organización; servicios de formación, cursos de interés para el trabajador, ayuda al estudio, cursos que mejoran el clima laboral (problemas de estrés, conflictos personales, etc.); servicios de asesoramiento, ya sea legal, profesional, físicas, trabajadores extranjeros, etc.; medidas de conciliación, jornadas a tiempo parcial, horarios flexibles, reducciones de la jornada, tiempo para asuntos propios, permisos, teletrabajo, etc. (Poveda, Suraty, y Mackay, 2017).

Otro ejemplo sería el Home Office, el cual desde el año 2020 ha registrado un crecimiento por el cierre de las empresas derivado de la pandemia de COVID-19. Y esto ha beneficiado a los trabajadores en el plano financiero, pues tienen un menor desembolso en transporte, comidas, botanas y otros “gasto hormiga” (gastos mínimos que a largo plazo pueden sumar grandes cantidades de dinero). Además, el home office ha permitido desarrollar el hábito del ahorro, debido a esto la alimentación ha mejorado, además, brinda más tiempo libre para estar con la familia, los amigos, la pareja, y así, desarrollar una mejor calidad de vida (revista condusef, 2022).

Además, el buen trato, la justicia y la equidad son aspectos importantes para que las personas puedan confiar en la organización y entregar todo de sí. Debido a esto la empresa también recibirá beneficios, los cuales se hablarán en el siguiente sub capítulo.

2.3 Beneficios para la empresa

Según Robbins y Judge (2009), cuando a los empleados les gusta su trabajo hay consecuencias, pero también cuando les disgusta. Estos autores forman una estructura teórica acerca de los comportamientos de -salidas-voz-lealtad-negligencia las respuestas de cada concepto son las siguientes: *Salida*, comportamiento dirigido hacia salir de la organización, en busca de un nuevo puesto o por renuncia; *Voz*, tratar en forma activa y constructiva de mejorar las condiciones inclusive con sugerencias de mejora, análisis de los problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical; *Lealtad*, espera pasiva, pero optimista de que las condiciones mejoren, inclusive de que la administración está “haciendo las cosas correctas”; *Negligencia*, permitir pasivamente que las condiciones empeoren, inclusive con ausentismo o impuntualidad, poco esfuerzo y mayor tasa de errores.

Los comportamientos de salida y negligencia agrupan variables de desempeño-productividad, ausentismo y rotación. Además, esta estructura incluyó comportamientos constructivos que permiten que los individuos toleren situaciones desagradables o reanimen las condiciones que trabajo satisfactorias (Robbins, y Jugde, 2009). Este modelo nos ayuda a entender las situaciones que suelen ocurrir entre los trabajadores, pues ellos expresan con frecuencia su insatisfacción a través de procedimientos de huelga o en las negociaciones de contratación formales.

Es por ello que Robbins y Jugde (2009) mencionan que es probable que los trabajadores felices sean productivos, pues los investigadores solían creer que la relación entre satisfacción en el trabajo y el desempeño en éste era un mito o era algo no muy seguro de ser cierto, pero una revisión de 300 estudios sugirió que la correlación es muy intensa. Cuando se reúnen datos sobre la satisfacción y la productividad para la organización como un todo, se encuentra que las empresas que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con pocos satisfechos. Los empleados satisfechos parecen hablar de forma positiva de la organización, ayudan a otros y van más allá de las expectativas normales de su puesto. Además, los trabajadores que se encuentran más satisfechos están más predispuestos a hacer algo más que sólo cumplir con su deber, porque quieren ser recíprocos en cuanto a sus experiencias positivas.

Cuando una organización apoya a sus trabajadores y acciona de manera correcta el “salario emocional”, sus empleados pueden convertirse en agentes interesados en el futuro de la empresa. Gallup (empresa estadounidense dedicada a las encuestas de opinión pública) hizo una investigación sobre el impacto que tiene un empleado interesado en el futuro de la empresa y su resultado fue: Las ganancias aumentan en un 21%; la productividad aumenta en un 17%; las ventas aumentan en un 20%; y el absentismo disminuye en un 41% (Elizundia, 2021).

Además, la comunicación abierta y frecuente son tareas que el jefe debe desempeñar para elevar el salario emocional en sus trabajadores, teniendo en cuenta que estas variables no cuestan algún monto económico.

Según Poverly, Suraty, y Mackay, (2017) el salario emocional crea un compromiso del empleado con la empresa, lo que mejora significativamente la productividad y por ende los resultados que obtiene la organización.

Por consiguiente, se dice que cualquier empresa que desee aumentar el factor de productividad, deberá tener presente la implementación del salario emocional hacia sus trabajadores, pues el mayor activo de una empresa es su capital humano. Por ello es importante que la empresa motive a sus trabajadores por medio de paquetes, beneficios sociales, servicios a dependientes, entre otras (Zubiri, 2013).

Por último, es importante mencionar que el salario emocional está interesado en el bienestar de la vida del trabajador, desde un ambiente laboral óptimo, hasta tiempo libre que el empleado pueda aprovechar para su crecimiento personal. Debido a esto, se ha tomado a la psicología existencial humanista y al enfoque fenomenológico hermenéutico, corrientes que están enfocadas en la experiencia y el bienestar de las personas.

3. La psicología existencial humanista y el enfoque fenomenológico hermenéutico

La psicología existencial humanista es considerada un movimiento filosófico que se originó entre los siglos XIX y XX; es un nuevo estilo de expresión del pensamiento humano, una respuesta a las dos corrientes psicológicas que dominaban en esa época: conductismo y psicoanálisis (Velosa, Vallejo, Narváez, Santana, Flóres, Quintero y Tarapues, 2019).

La psicología existencial humanista está conectada con la filosofía, sobre todo, al finalizar la segunda guerra mundial en 1945 y lo hace a través del existencialismo tanto alemán como francés, con la fenomenología de Husserl, como con los herederos del pensamiento existencial de Kierkegaard. Los rasgos antropológicos que recibe esta escuela psicológica de estas corrientes filosóficas son: El ser humano es siempre único, irrepetible en su personalidad, concreto y está en un mundo también concreto, en un espacio y un tiempo determinado (Domínguez, 2013).

En 1954 Abraham Maslow (principal exponente de la psicología humanista) entabla una correspondencia con Anthony Sutich, en la cual hablaban de temáticas como el amor, la creatividad, el crecimiento (Gallego, y Jiménez, 2017). Pero es hasta 1961 aparece el primer número del *Journal of Humanistic Psychology*, de esta manera se puede considerar que en 1961 es el año en que la psicología humanista nace.

El enfoque existencial humanista tiene como propósito transformar al hombre y a su entorno social, para devolverle la capacidad creadora y la libertad. El humanismo, es una actitud que destaca al hombre como la medida de todas las cosas, reconociendo sus valores. Por lo tanto, la organización social debe desarrollarse a partir del bienestar humano (Ruíz, 2018).

En este sentido, el concepto del ser humano que tiene la *Psicología Existencial Humanista* es sumamente rico y complejo. Esta orientación distingue al hombre, como la

libertad, la creatividad, los valores, el amor, actuar con un propósito y dirigirse hacia una meta, la auto-realización, el sentido de la vida, del sufrimiento y de la misma muerte. Es por ello, que la metodología general para su estudio esté en gran parte por hacerse. Sin embargo, este es el desafío que presentan los psicólogos humanistas: respetar plenamente ese objeto de estudio tan sutilmente estructurado y entretejido, y encontrar, el procedimiento más adecuado para comprenderlo (Martínez, 2012).

A partir de estas ideas, la psicológica existencial humanista propone su teoría de la personalidad, su concepto de persona sana y adulta, y los modelos de personalidad según el pensamiento de cada maestro de la esta rama: Gordon Allport, trata de responder a la pregunta ¿Qué motiva la conducta que observamos en los hombres?, y encuentra que hay una tendencia a ser lo que realmente queremos ser, lo que es propio de nosotros, ser nosotros mismos, ser yo mismo "my self"; Carl Rogers, propone *La psicoterapia centrada en el cliente y El proceso de convertirse en persona*, en la cual integral al Self mediante la exploración de las experiencias vividas. Además, habla de un ambiente psicológicamente adecuado donde se puede manifestar todos aquellos aspectos de su vida que le provocan dolor e insatisfacción. La tendencia a la cual se refiere Rogers es la tendencia al desarrollo humano y a la actualización; Abraham Maslow orienta su pensamiento, partiendo de su pirámide motivacional, donde la auto-realización coincide con la integración del Self de Allport y la persona de Rogers; Rollo May, en su libro *Amor y Voluntad* define a la persona sana y adulta como un hombre creativo, armonioso, amable, auténtico y con buenas relaciones humanas; y por último Víctor Frankl, habla acerca de que el ser humano no llegar a ser pleno a no ser que encuentre y realice su sentido de vida, de lo contrario, vivirá un vacío existencial que lo tratará de llenar con evasiones, adicciones y conductas patológicas, ya sean neuróticas o psicóticas. La realización del sentido de vida hace que el ser humano viva armónica y orientadamente (Domínguez, 2013).

Además, el ser humano es complejo, consciente y libre, por lo tanto, responsable de su desarrollo personal y de las consecuencias de sus decisiones para el mundo en que vive (Domínguez, 2013). Incluso, son sociables e interactivos, no viven aislados, sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes.

La vida de las personas está conformada por una infinidad de interacciones con otros individuos y con organizaciones. Sin embargo, tienen limitaciones, por ello se ven obligados a cooperar los unos con los otros, formando organizaciones para lograr objetivos que la acción individual y aislada no podría alcanzar. Estas organizaciones son un sistema de dos o más personas coordinadas para lograr algún objetivo. La cooperación de todas las personas pertenecientes a esta organización es esencial para la existencia de esta. Una organización sólo existe cuando: Hay personas capaces de comunicarse; que estén dispuestas a contribuir en una acción conjunta; hacia la meta de objetivos (Chiavenato, 2007).

Las personas organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen; sin las personas no existiría una organización, pues toda organización está compuesta de personas, personas dotas de personalidad e individualidad propia, aspiraciones, valores, motivaciones y objetivos individuales. Actualmente, la administración de recursos humanos pretende tratar a las personas como personas y como recursos organizacionales importantes, es decir, rompe la manera tradicional de tratarlos como medios de producción y/o objetos. Esta manera retrograda provocó resentimientos y grandes conflictos sociales, además de un distanciamiento respecto de sus tareas en la organización, por ello, sobrevinieron problemas de calidad y productividad. Desde esta postura se propone que todas las personas, en todos los niveles de la organización, sean los administradores de su propia tarea y no sólo sean ejecutores de ella, o sea, cada persona debe tomar consciencia de que ha de ser elemento diagnóstico y solución de problemas para lograr un mejoramiento de su trabajo en la organización. Así se consolidan las organizaciones exitosas (Chiavenato, 2001).

Las dinámicas al interior de las organizaciones y el organizar dentro de ellas se ha ido modificando a través del tiempo. Según Velosa, et al. (2019) en cuanto surgen corrientes como el existencialismo y son apropiadas por las personas para ser aplicadas en áreas de administración y organizaciones, se abre la posibilidad de que el hombre se relacione con dinámicas que amplíen su perspectiva contextual y una visión organizacional que a través del existencialismo logre, en cierta medida, relacionar las implicaciones del presente que causan las elecciones de una sola persona en el pasado, sino que son el efecto de la forma libre de elegir de cada individuo.

Ruíz (2018) expresa que la gerencia humanista es una nueva forma de gestión de las organizaciones, centradas en el bienestar del personal, mejorando las relaciones interpersonales y creando un ambiente agradable de trabajo.

Para poder crear un ambiente agradable de trabajo es necesario conocer la experiencia de los trabajadores y el humanismo actual, contiene una carga fuerte de fenomenología y de existencialismo cuyo tema central es el mundo interior del ser humano, el reconocimiento de la experiencia propia como fuente central del conocimiento. (Vargas, 2017).

3.2 Fenomenología

La filosofía fenomenológica, cuyo fundador es Edmund Husserl, propone la misión de superar crisis de la ciencia positivista que había dominado casi sin contrapeso la escena cultural europea durante la segunda mitad del siglo XIX. Esta crisis (para Husserl) consiste en que la ciencia ha dejado de tener significado para el hombre, pues no le proporciona orientación sobre sus problemas urgentes del presente, ni criterios rigurosos para guiar su conducta (León, 2009).

La fenomenología no es propiamente un sistema filosófico, se trata de una forma de acercarse al estudio de la realidad, inclusive, de una metodología científica (Martínez, 2008).

En 1928, Husserl escribió que la fenomenología denota un nuevo método descriptivo, filosófico, que ha establecido una disciplina psicológica a *priori* capaz de dar bases seguras para construir una psicología empírica (Aguirre, y Jaramillo, 2012).

La fenomenología, según Edmund Husserl (1992) es un nuevo método descriptivo que apareció en la filosofía a principio de siglo XX y una ciencia apriórica que se desprende de él. Al mismo tiempo surge una disciplina psicológica paralela a ella en cuanto al método y al contenido: la psicología apriórica pura o psicología fenomenológica, la cual pretende ser el fundamento metódico sobre el cual pueda por principio erigirse una psicología empírica científicamente rigurosa.

La fenomenología se presenta como una reflexión filosófica que quiere fundamentar firmemente la objetividad del saber mediante un método, cuya principal regla es dejar que las cosas mismas se hagan patentes en su contenido esencial, a través de una mirada intuitiva que haga presente las cosas tal como se dan inmediatamente para el que las vive y poniendo entre paréntesis el juicio sobre la validez de los supuestos, opiniones o interpretaciones acerca de ella (León, 2009).

Es decir, la Fenomenología busca estudiar la experiencia directa del fenómeno, se interesa por aquello que lo hace único. Por ejemplo, si se quisiera estudiar la silla en la cual el lector está sentado, lo que se buscaría saber es todo aquello que hace esta silla sea precisamente ésta y no otra, es decir, las características únicas de “esta” silla, la fenomenología pone en foco la particularidad, en vez de la universalidad, con lo cual se convierte en un método que, aunque abarca menos, profundiza más (Martínez, 2008).

La conciencia no es para la fenomenología algo cerrado en sí mismo, sino que está definida por la intencionalidad, es decir por la particularidad de estar siempre abierta. El análisis fenomenológico muestra, que los objetos no se dan a la conciencia aisladamente, sino en un contexto mayor en el que se destacan como lo que son. Este contexto es el mundo, pues el mundo es el horizonte general de todo lo que es y lo que puede llegar a ser contenido a la experiencia (León, 2009).

Existen tres grandes filósofos que son considerados los padres de la fenomenología: Brentano, Dilthey y Husserl. Según Serabia de Ortega (2013) la fenomenología procede a partir del análisis intuitivo de todos los objetos tal como son dados a la conciencia, es un método para conocer la realidad de una manera objetiva, no quedándose en una sola explicación de los hechos, sino irrumpiendo en el núcleo de estos, lo que constituye la esencia de las cosas, el qué de cada objeto es lo que hace que un objeto sea lo que es.

Por ello, no resulta conveniente basar nuestro conocimiento de la realidad en una serie de interpretaciones sobre la misma, y es recomendable realizar descripciones de la realidad tal y como aparece a nuestros sentidos y nuestra conciencia. Se busca el análisis conjunto y compartido de las experiencias, a través de su descripción a niveles crecientes de profundidad (Martínez. 2008).

Es decir, la pregunta básica de la fenomenología es: “¿Cómo se sabe X?”, la X de la pregunta no tiene como objeto algo del mundo objetivo, por ejemplo: el dolor de un golpe. La fenomenología se dirige a la estructura de la experiencia o vivencia de X. Debido esto, la búsqueda se ancla en la esfera subjetiva; “cuál es la estructura del dolor”. La pregunta tiene como respuesta “descripciones”. Así pues, la fenomenología se dirige a la esfera de conciencia del sujeto y tiene como meta la descripción de las vivencias que se dan en la conciencia (Aguirre, y Jaramillo, 2012).

Generalmente la palabra “descripción” suele relacionarse con un “observador neutral” quien está dentro del campo, observa y anota; esta no es la descripción que la fenomenología propone. Por otro lado, la observación fenomenológica no se da en el mundo externo, sino en lo subjetivo. El fin no es conocer como son los objetos en sus dimensiones (espacio-temporales), sino como se dan tales objetos al sujeto, a modo de vivencias con el mundo (Aguirre, y Jaramillo, 2012).

Husserl distingue dos formas de relación de la conciencia con el mundo. La primera es la forma natural o ingenua en que todos nos desenvolvemos en el mundo en el que nacemos, trabajamos, pensamos, etc. Y que por lo tanto se nos presenta como realmente existente. La segunda, se refiere al mundo visto con la perspectiva del fenomenólogo, que ya no da por supuesta su existencia, sino que la tematiza en forma crítica y reflexiva como instituida por actos intencionales de una conciencia pura. Es precisamente esa exigencia metodológica de la *epoché* (suspensión del juicio). El concepto *epoché* se define de una manera más radical, como un cambio fundamental de actitud no sólo respecto al conocimiento y a las teorías ya existentes, sino también frente a la realidad misma (León, 2009).

De acuerdo a Serabia de Ortega (2013) Husserl propone la metodología denominada triple reducción fenomenológica, que incluye los conceptos de:

- *Epoché*, que como se ha dicho, consiste en atenerse exclusivamente a lo dado, en suspender, poner en paréntesis la existencia del mundo y de los sujetos y objetos reales para quedarse únicamente con la experiencia de la conciencia pura, analizable por un observador desinteresado, es decir, algo que acontece en la propia conciencia.
- Reducción eidética, trata de buscar la esencia de las cosas y se enfoca en la manera de como éste se relaciona con la conciencia de quien lo observa (tiene que ver con bases afectivas y cognitivas);

- Y la reducción trascendental, es la conciencia misma, entendida como sustancia, como yo. El yo se hace ahora conciencia pura, denominado el yo trascendental que consiste en darse cuenta de la presencia de algo: de las esencias.

Además, Husserl sugiere que cada acto de conciencia está conformado por dos polos correlacionados. La primera de ella se compone por aquello que es experimentado, tal como es experimentado, o sea, el objeto tal y como es captado por la conciencia, es el “qué” hacia el que se dirige y focaliza la atención, a esto se le denominó noema (Martínez, 2008).

El segundo de los polos, la noesis, se refiere al elemento direccional de la experiencia. Se trata del “cómo” se dirige la conciencia a través de lo cual se define el objeto. Por ejemplo, cuando se le pide a alguien que recuerde cualquier experiencia de su pasado, lo que sea que recuerda no son solamente los eventos contenidos en la experiencia, los hechos (noema), sino que la persona puede agregar la forma en que los experimentó (noesis). Juntos, los polos noemáticos y noéticos llevan a cada individuo a interpretar la experiencia de una forma única y, como consecuencia, a reaccionar de manera diferente (Martínez, 2008).

Para la fundamentación y despliegue de estas ideas rectoras, lo primero que se requiere es aclarar lo peculiar de la experiencia pura. Damos preferencia, a la experiencia más inmediata, la cual nos descubre en cada caso nuestro propio psiquismo. La actitud de la mirada experimentadora sobre nuestro psiquismo se lleva a cabo necesariamente como una reflexión (Husserl, 1992).

Cualquier experiencia, idea, sentimiento, pensamiento, que se presente en la conciencia es de interés para la fenomenología. La conciencia es el único acceso que los seres humanos tenemos hacia el mundo, es ser conscientes de que ya estamos relacionados con el entorno. De este modo, todo aquello que quede fuera de la conciencia, queda fuera de los límites de nuestra posible experiencia vivida (Van Manen, 2003).

Debido a esto, la fenomenología surge como un análisis de los fenómenos o la experiencia significativa que se le muestra a la conciencia. Se aleja del conocimiento del objeto en sí mismo desligado de una experiencia. Para este enfoque, lo esencial es comprender que el fenómeno es parte de un todo significativo y no hay posibilidad de analizarlo sin el abordaje holístico en relación con la experiencia de la que forma parte (Fuster, 2019). En otras palabras, la fenomenología puede definirse como el intento sistemático de descubrir y describir las estructuras del significado interno de la experiencia vivida.

Por último, la fenomenología Husserliana se constituía como una ciencia rigurosa que parte de la experiencia pura que pretende alcanzar la esencia de las cosas mediante la desconexión con la realidad y la internalización de los significados de las personas. Hubo alguien quien sumo elementos a este método, laboró como asistente de Husserl y es uno de los personajes más influyentes de la fenomenología, pues pasa de “fenomenología trascendental” a “fenomenología hermenéutica” él es Martín Heidegger.

3.3 Hermenéutica

Si bien, la historia de la hermenéutica se remonta siglos atrás en la cultura judía y griega, es en la corriente del pensamiento contemporáneo donde encuentra un fuerte impulso en la filosofía de Martín Heidegger, quien usa este concepto por primera vez alrededor de los años 1920. Y es en el libro *El ser y el tiempo* de Martín Heidegger, en el cual nos dice que la fenomenología de la existencia humana tiene carácter hermenéutico y apunta que las bases de su filosofía hermenéutica, al hacer del “comprender interpretativo” el núcleo central de la existencia humana. Pero ¿En qué consiste este comprender al que Heidegger se refiere? No es una manera de conocimiento entre otras: es el modo de ser más originario o básico que nos remite a una cierta habilidad primaria propia de nuestra existencia, la cual consiste en la

capacidad de vivir en el mundo cotidianamente estando a la altura de las circunstancias, se trata de una comprensión primaria, originaria, que es esencial a nuestras variadas formas de existir y de interpretar el mundo. Por ello, Heidegger distingue entre el comprender y el interpretar (Rivero, 2001).

El comprender desde esta visión es siempre un comprender afectivo básico, es el fundamento de toda interpretación posible: sólo porque comprendemos, podemos interpretar o pensar en general. La interpretación y su posible explicación son momentos derivados del comprender básico. La interpretación, se funda forzosamente en el comprender, en lugar de surgir éste de ella (Rivero, 2001).

Lo anterior significa que el ser humano se encuentra siempre en el mundo o, dicho de otra manera, siempre en relación con el mundo, nunca en aislamiento. Si soy, necesariamente soy en algún lugar y en algún tiempo (Martínez, 2008).

El sentido metódico de la investigación de la descripción fenomenológica es una interpretación. La fenomenología del *Dasein* (ser-en-el-mundo / vivir aquí-ahora) es hermenéutica en la importancia originaria de la palabra, significación en la que designa el quehacer de la interpretación (Heidegger, 2003).

A este desarrollo de la comprensión se le llama interpretación. Ésta es ponerse en el acto de la comprensión. Pero ¿En qué consiste la comprensión? De ella lo que se afirma es que tiene siempre la estructura del comprender algo en cuanto algo. Es decir, la interpretación no es el tomar conocimiento de lo comprendido, sino el desarrollo de las posibilidades proyectadas en el comprender (Heidegger, 2003).

Dicho de otro modo, se comprende una cosa en cuanto cosa, un útil en cuanto útil, un vegetal en cuanto un vegetal, del cual implica siempre la presencia de un parámetro previo del que ya se dispone. Comprender es proyectar ese conocimiento previo y comprobar que el

objeto por conocer se ajusta al molde mental de la expectativa. Y cuando el objeto o cosa no se ajusta a ese molde mental, entonces, lo que se impone es escoger otra forma que haga posible la corrección, es decir, la recta comprensión del objeto (León, 2009).

Si de pronto nos encontráramos en un espacio absolutamente vacío, sin arriba, ni abajo, ni objetos físicos para referenciarlos, sería imposible saber que existimos. Nuestra existencia, y la conciencia de la misma, dependen de forma absoluta de un “ahí”, de un mundo (considerando como mundo tanto espacio como tiempo). Por lo tanto, el ahí y el Ser no son una dualidad, sino una dualidad cuyo centro de referencia se encuentra en el Ser, a través de la conciencia (Martínez, 2008).

Pues, nuestra relación inmediata con el mundo es la comprensión, componiéndose el mundo de cosas, objetos, útiles, que en cada caso se puede comprender o no comprender. Heidegger propone volcar la fenomenología en la hermenéutica, pues aquella no está libre de prejuicios ni puede ser considerada una descripción neutral y transparente de lo real, ni la propia conciencia un “yo parcial”. La fenomenología no parte de la “intuición” si esta intuición se entiende como una intuición de objetos, sino del entender (León, 2009).

Es por ello que, en lugar de ubicar el conocimiento como algo primario y la comprensión como algo derivado, se nos invita aquí a invertir la fórmula. En este caso, lo derivado de la comprensión sería la interpretación. Comprendemos por el sólo hecho de ser en el mundo: comprendemos porque nuestra forma de ser en el mundo, nuestra estancia en él, consiste en eso: en comprender el lugar en que vivimos. La clave está en la expresión “ser en el mundo”. Cerca a esto, Heidegger consideró que el mero hecho de “ser” en el mundo implicaba tener una cierta intimidad con el mismo (Rivero, 2001).

La comprensión del ser humano de Heidegger nos lleva a tomar en cuenta siempre el contexto, al ambiente y la situación entera en la que surge, aparece y co-crea: “El tigre en una

jaula no es el mismo tigre que en la jungla”. En otras palabras, si deseamos entender nuestra experiencia no podemos poner entre paréntesis al mundo, sino que necesitamos comprenderlo (Cohn, 2002, citado por Martínez, 2008).

Por ello, el ser, el existir y la conciencia pueden considerarse sinónimos, pues implicada dar cuenta de lo que soy. Una diferencia entre el Ser de los seres humanos y otros seres es la conciencia potencial de los aspectos del Ser que lo confrontan, por ejemplo, el hecho de que vamos a morir, que tenemos que elegir, que tenemos una perspectiva única de la existencia, etc. Este es el verdadero significado de la palabra existir: emerger o ir más allá de la situación inmediata. Los animales y las plantas “no existen”, simplemente “son”. La existencia es un aspecto único de los seres humanos a partir de ser conscientes de su propia existencia (Martínez, 2008).

A través de la conciencia vamos construyendo nuestra dirección en la vida. Al concentrarnos en ciertas áreas más que en otras, provocamos que las primeras sean más cercanas a nuestra experiencia. Esto quiere decir que la intencionalidad (la forma en la que dirigimos nuestra conciencia hacia el mundo) juega un papel esencial en la forma de cómo constituimos al mundo. Por ejemplo, si tomo un camión de transporte público para visitar a un amigo, voy sentado pensando en las aventuras que viviremos juntos, me encuentro mucho más cerca experiencialmente de mi amigo que de la persona que está sentada a mi lado en el camión. Para la fenomenología existencial heideggeriana, es la experiencia lo que verdaderamente importa, más que la realidad objetiva (Martínez, 2008).

Por otro lado, Heidegger dijo que existía un problema con la fenomenología, es que sucumbe a la enorme influencia que tiene la posición teórica en el pensamiento tradicional y a diferencia de Husserl, no considera que el flujo de las vivencias intencionales constituya un ámbito que deba ser investigado por sí mismo (Mariano, 2005). Pues existen acontecimientos que no pueden ser captados por el propio autor.

Debido a esto, según Sarabia de Ortega (2013), Gadamer da una definición a todo esto llamado hermenéutica: es la ciencia o el arte de comprender el documento, un gesto, un acontecimiento, captando todos sus sentidos, incluso aquellos que no capta la propia persona.

De este modo, existe un método preferido de las ciencias humanas que implica la descripción, interpretación y el análisis crítico o reflexivo sobre nosotros mismos. Pues pretenden exponer el significado de los fenómenos humanos y a comprender las estructuras del significado de las experiencias vividas (Van Manen, 2003). Este método es el fenomenológico hermenéutico y Max Van Manen es uno de los principales exponentes de este.

3.4 Método fenomenológico hermenéutico de Max Van Manen

El modelo fundamental del método fenomenológico hermenéutico es la reflexión textual sobre las experiencias vividas, así como las acciones prácticas de la vida cotidiana. Para ello, la fenomenología describe la forma en que cada individuo se oriente hacia la experiencia vivida, y la hermenéutica se refiere a como cada individuo interpreta los “textos” de la vida (Van Manen, 2003).

La fenomenología y la hermenéutica son dos importantes tradiciones cuyos aspectos metodológicos están siendo desarrollados y aplicados de manera productiva en el campo de la investigación. Debido a esto, la fenomenología hermenéutica sobresale como una metodología de investigación cualitativa con capacidad de acceder a la comprensión profunda de la experiencia humana investigada desde diversos ámbitos (Ayala, 2008).

Este enfoque está orientado a la descripción e interpretación de las estructuras fundamentales de la experiencia vivida, al reconocimiento del significado de esta experiencia (Fuster, 2019).

La fenomenología se ajusta a las experiencias de los agentes, así como el entendimiento del significado y sentido de estas. En este método, se favorecen elementos y técnicas específicas para la recopilación de información, tratamiento e interpretación de las mismas. Es decir, el núcleo en la fenomenología son las experiencias vividas, que conlleva a reflexionar acerca de los actos y a través de las prácticas se establece un significado (Fuster, 2019).

Por ejemplo, cuando se ve a un médico de un hospital, no solamente se percibe a un hombre o a una mujer, sino se ve a una persona que se distingue de otras, tanto que se puede hablar de él o de ella como “médico”. Es decir, el resto del mundo, tiene un concepto de lo que es un médico, pero resulta difícil llegar a una determinación y explicación reflexiva de lo que “es un médico” (Van Manen, 2003).

Esta determinación y explicación del significado es la tarea más difícil de la reflexión fenomenológica, pues su tarea es efectuar un contacto más directo con la experiencia tal como se ha vivido (Van Manen, 2003).

Reflexionar sobre la experiencia vivida pasa a ser, a analizar de modo reflexivo los aspectos temáticos de dicha experiencia; es pasar a otra fase.

Según Fuster (2019), existen fases del método fenomenológico hermenéutico:

- En la primera fase se encuentra *la etapa previa o clarificación de presupuestos*: esto es que el investigador y/o psicólogo deberá liberarse de prejuicios, religión, pensamientos, que pueda tener para no afectar lo que de buena voluntad pueda ser transparente. Se recomienda prescindir de todo ello para obtener la libertad de pensamiento.

- En la segunda fase, *recoger la experiencia vivida*: En esta es la etapa descriptiva, pues aquí se obtienen los datos de la experiencia desde diferentes métodos como pueden ser: los relatos de la experiencia personal, protocolos de la experiencia, entrevistas, observación-descripción. Primero, se recomienda que el investigador haga una descripción del fenómeno a explorar, para poseer una percepción más puntual de lo que pretendemos obtener.

- En la tercera fase: *reflexionar acerca de la experiencia vivida-etapa estructural*. Se pretende aprehender el significado esencial de algo, se trata de efectuar un contacto más directo con la experiencia tal como se ha vivido. Por ejemplo, se pretende captar el significado del hecho de ser padre, madre, trabajador, etc.

- En la cuarta fase: *Escribir-reflexionar acerca de la experiencia vivida*. La finalidad es integrar todas las fisonomías individuales en una sola, con ello se determina fisonomía grupal, en otras palabras, la estructura del grupo estudiado. Pues, Husserl afirma que la finalidad del método fenomenológico es lograr pasar de las cosas singulares al ser universal. Además, en esta fase se lleva a cabo una revisión o confrontación de fuentes fenomenológicas del trabajo final con otros estudios del mismo enfoque.

En concreto, Ayala, (2008) propone una idea global de las fases seguidas en el desarrollo de la metodología, la cual se observa en la tabla 1:

Tabla 1. Fases del método fenomenológico-hermenéutico. Retomada de Ayala (2008) *La metodología fenomenológico-hermenéutica de M. Van Manen en el campo de la investigación educativa. Posibilidades y primeras experiencias. Revista de investigación educativa. pp. 416.*

Fase	Contenido	Actividades
I (+ Descripción)	Recoger la experiencia vivida (directamente)	-Descripciones personales anecdóticas -Protocolos de experiencia personal de maestras (anécdotas)
II (+Interpretación)	Recoger la experiencia vivida (indirectamente) Reflexionar acerca de la experiencia vivida	-Entrevistas conversacionales -Autobiografía -Película documental -Entrevistas conversacionales -Análisis temático y uso de diversos métodos de reducción. -Redacción de transformaciones lingüísticas
III (Descripción +Interpretación)	Escribir -Reflexionar acerca de la experiencia vivida	-Elaboración del texto fenomenológico -Revisión de documentación fenomenológica

A) *Recoger la experiencia vivida*: esta etapa es la más descriptiva, pues integra el proceso de recogida de la experiencia vivida desde fuentes diversas como lo son: relatos de la experiencia personal, entrevistas conversacionales, observación-descripción de un documental. Lo que se aspira es que las descripciones obtenidas estén libres de interpretaciones causales, explicaciones teóricas, detalles circunstanciales poco relevantes y valoraciones subjetivas. También, se busca evitar explicaciones causales (“yo creo que se debe a..., supongo que es por eso”) y describir la experiencia desde dentro (“¿Qué pensabas y sentías en ese momento?”).

B) *Reflexionar acerca de la experiencia vivida*: esta etapa se esfuerza en la reflexión e interpretación del material experiencial, para ello, en primer lugar, debe realizarse un análisis temático, en él se detecta la frase sentenciosa que pretende captar el significado fundamental.

En segundo lugar (reflexión micro-temática) se aplica la aproximación detallada o línea a línea para obtener un conjunto de frases que capturarán los significados de la experiencia.

Además, a medida que se desenvuelve este análisis, se da la *redacción de transformaciones lingüísticas*. Esto quiere decir que, se recogen en párrafos más sensibles, desde el punto de vista fenomenológico, los temas y afirmaciones temáticas reunidas hasta el momento.

Una vez que hayan sido extraídos los significados “esenciales”, es necesario cuestionarlos: ¿Esto es realmente esencial de la experiencia?

C) *Escribir-reflexionar acerca de la experiencia vivida*: durante el proceso reflexivo y al finalizar el mismo redactamos “el texto fenomenológico” recogiendo los hallazgos de la investigación. Recordemos que el objetivo de la investigación fenomenológico-hermenéutica desde la perspectiva de Van Manen es elaborar una descripción (textual) estimulante y evocativa de las acciones, conductas, intenciones y experiencias humanas tal como las conocemos en la vida.

Este texto fenomenológico debe ser capaz de expresar el significado ya sea tipo cognitivo o expositivo y significado no cognitivo. El cognitivo se trata del significado semántico de las palabras, la escritura y el discurso del habla; el no cognitivo se refiere a la cualidad expresiva que asemeja al sentido musical, al sentido “poético” prestando atención al “cómo” se escribe.

Según Ayala (2008) el texto fenomenológico se pretende llevar al lector a experimentar una especie de “epifanía” de significado. Es decir, el texto debe provocar un efecto transformativo en el significado del lector. Con epifanía, se refiere a la percepción de una comprensión del significado vivido. Pues la experiencia notable puede movernos en el núcleo de nuestro ser.

En conclusión, el método fenomenológico hermenéutico no ofrece un sistema basado en procedimientos, sino que, más bien, su método requiere y exige la capacidad de ser reflexivo, intuitivo, sensible al lenguaje y constantemente abierto a la experiencia. Además, el método fenomenológico hermenéutico intenta “explicar los significados” que, en cierto sentido, están implícitos en nuestras acciones; tenemos información a través de nuestros cuerpos, de nuestras relaciones con los demás y de nuestra interacción con los objetos de nuestro mundo. El método fenomenológico hermenéutico habrá logrado su objetivo cuando consigamos hacer reconocibles estos significados (Van Manen, 2003).

4. Estrategia metodológica

La investigación cualitativa suele acercarnos a la experiencia, ideas, sentimientos y significados de las personas acerca del mundo, mostrando resultados no numéricos o datos estadísticos, sino la perspectiva personal, que, también, puede arrojar grandes hallazgos a la hora del análisis.

En las ciencias humanas fenomenológicas hermenéuticas, la entrevista cumple dos objetivos: 1) explorar y recoger material narrativo experiencial que pueda servir como recurso para desarrollar un conocimiento más rico y profundo sobre un fenómeno humano, 2) también, puede usarse como medio para desarrollar una relación conversacional con otra persona (entrevistado) sobre el significado de la experiencia (Van Manen, 2003).

Objetivo general

Comprender los significados implicados en la vivencia del salario emocional de dos trabajadores de una empresa a través del análisis de sus experiencias.

Objetivos específicos

- Describir la experiencia de los trabajadores acerca de las recompensas que les otorga su empresa.
- Identificar unidades temáticas contenidas en la experiencia.
- Integrar unidades temáticas en una unidad central.

Instrumentos

- Entrevistas en profundidad
- Laptop hp

Participantes

Los criterios para participar en este estudio fueron: trabajar en una organización que, desde la perspectiva de este estudio, esté identificada con el concepto de salario emocional, con una antigüedad mínima de 6 meses, estar contratado directamente por la empresa, interés por hablar de su experiencia y permiso para la grabación de voz de las entrevistas.

Los trabajadores pertenecen a la empresa reconocida a nivel internacional, con presencia en México, dedicada al ramo de la tecnología. La persona quien decidió tomar la invitación fue Edson y posteriormente se unió Pedro, para fines de este estudio los nombres han sido modificados.

Las condiciones para llevar a cabo las entrevistas fueron disponibilidad de tiempo, el acuerdo de la modalidad de la entrevista, ya que, debido a la pandemia no era posible realizarla de manera presencial, en este sentido, las entrevistas se realizaron por video llamada con un tiempo de 2 horas en dos sesiones por cada participante, se solicitó el permiso para grabar la voz y mantener la cámara encendida. La segunda sesión de entrevista consistió en la clarificación de algunos fragmentos de la experiencia recabada.

El análisis de la información consistió en tres momentos: 1) descripción y ampliación de la experiencia; 2) identificación de unidades temáticas; 3) articulación de la unidad temática central.

5. HALLAZGOS

5.1 Primer momento: descripción y ampliación de la experiencia

Se llevó a cabo la descripción y ampliación de la experiencia para lo cual se muestran ejemplos:

(Primer entrevista) Edson: *mis compañeros son buena onda. Bueno viven en una realidad que a lo mejor me tocó muy distinta a la mía.* Ramiro Luna: *¿Cómo vives esta diferencia de la realidad?...* Edson: *Si, un poco de todo jeje aunque creo que ahí ya recae un poco de la inteligencia emocional de cada persona y como tú dices, ellos no hicieron nada malo, son cosas que te tocan.*

(Segunda entrevista) Ramiro Luna: *... ¿Qué implica que te haya tocado? ...* Edson: *Creo que fue bueno el conocer otras realidades, al final te suma y es conocimiento para realmente conocer más del mundo ¿no? Porque sabemos que... las diferentes oportunidades que tienen los sectores, pero ya cuando tienes a alguien cercano, pues lo llegas a profundizar más y sin duda es conocimiento importante, entonces... pero si como dices también, ehh es bueno porque al conocer más, yo también sé qué acciones puedo tomar.*

(Primer entrevista) Edson: *Pero si nada como... pues que tuviera su lugar para jugar ¿no? Como, un futbolito en el trabajo, videojuegos... Y como no estamos acostumbrados a eso y menos en México, creo.*

(segunda entrevista) Ramiro Luna: *¿tú que piensas acerca de que... en tu empresa haya este tipo de departamentos? de áreas para los trabajadores.*

Edson: *Ujum, bueno, creo que es bueno... jeje es esté, de alguna manera fomenta la creatividad y te hace sentir que no estás en una oficina aburrida... entonces, el... el solo hecho*

de tener la opción de hacer esas actividades creo que son buenas y muestran cierta preocupación jeje hacía nosotros, hacia los empleados.

(Primer entrevista) *Pedro: en teoría poder decir lo mismo, pero no es lo mismo como que estar ahí, ver sus reacciones en persona, poder decir lo que sea cuando sea, ¿sabes?*

(Segunda entrevista) Pedro: bueno, específicamente como en una ocasión negativa como que la que platicamos, ahí le puedes preguntar a tu compañero eso, de que “oye, ¿Qué andabas haciendo ayer?” o no sé jaja o sea, no una pregunta, pero platicar, es eso. Platicar de lo que sea... Y del lado positivo, platicar es... oye pues que te gusta hacer...que hiciste el fin... no sé, un chismecin...sabes como más orgánico, algo no relacionado al trabajo.

5.2 Segundo momento: identificación de unidades temáticas

En primer lugar, se identificaron las unidades temáticas para ambas entrevistas y se posteriormente se analizaron, para ello se cuestionó si era esencial en la experiencia, de forma que se agruparon tal y como se muestran a continuación:

Flexibilidad Laboral

“también me dan la facilidad de acompañar a mis familiares a citas con el médico... y puedo llegar una hora tarde... y sin ningún problema, entonces esa flexibilidad también se agradece”. En esta idea nos preguntamos si la flexibilidad laboral constituye para los participantes un aspecto significativo de la experiencia y, efectivamente, ambos aluden a aspectos característicos de esta, por lo tanto, es necesario entender ¿Cómo viven esta flexibilidad laboral? De acuerdo con los participantes implica poder adecuar los tiempos de entrada o salida respecto a la jornada laboral, ya que según ellos pueden atender situaciones personales y familiares sin que existan llamadas de atención o repercusiones en su día.

“Si hay algo que se pueda transferir a un compañero que esté en condiciones y... esté en su horario se le transfiere ese trabajo” en el entendido de que existe apoyo entre los compañeros, lo que representa que las tareas previstas pueden quedar a cargo de otros compañeros. *“hay espacios para para descansar tal cual... aislarte un poco y... pues después retomas...”* Además, especifican otros aspectos tales como: tomar minutos de descanso, lo que les implica distanciarse de las actividades laborales. *“va funcionar a partir de manera híbrida... pues es libre, puedo ir cero o los cinco días a la semana, de pende de la persona eh...”* Por último, en la modalidad del trabajo a distancia, que es actualmente el modo de operar, están en la posibilidad de acudir a la oficina los días que consideren necesarios.

Actividades recreativas

“que en Google haya este tipo de departamentos, de áreas para los trabajadores de alguna manera fomenta la creatividad y te hace sentir que no estás en una oficina aburrida.” En su jornada laboral presencial, sus actividades recreativas y sus correspondientes espacios, les representan una forma de distracción, pues les implica salir de la rutina y hasta una posibilidad de impulsar su creatividad.

Sin embargo, un participante hace mención que el trabajo virtual le genera lo siguiente *“no siento ahorita que tenga una relación con mis compañeros de amistad... aunque tengamos las herramientas para poder comunicarnos, es decir, grupos, chats video al final de cuentas esa disponibilidad es diferente a cuando estás físicamente con alguien y puedes decir lo que sea... Y pues si es algo que me falta, si es algo que tengo que afinar más, o sea, la relación con mis compañeros”*. en la modalidad de trabajo actual, en línea, éstas no les representan una opción para el trabajo virtual que realizan, pues éste lo llevan a cabo desde su casa, aunque reconocen que, en este momento, sigue representando una posibilidad futura de disfrute y de relación con otros.

Además, *“se siente algo diferente ... ah... en las oficinas... como que me recuerda un poco a la universidad, como un espacio que ...de... la universidad se sentía libre ¿no?”*

Cuando ellos ya son parte de la organización, en la oficina recuerdan algo parecido a la universidad, un espacio de libertad.

Los espacios y actividades recreativas abarcan en cierta parte, el desarrollo óptimo de las tareas de los trabajadores, pues a la hora de realizar sus actividades diarias, es vital sentirse en espacios que les brinden las posibilidades de poder realizar ejercicios recreativos y lúdicos para que el desempeño y los resultados sean más positivos.

Debido a la pandemia por COVID-19 la mayoría de las empresas mandaron a sus trabajadores a realizar labores de home office, lo que pareciera puede ser un aspecto positivo de la flexibilidad laboral, a largo tiempo, la falta de contacto entre los empleados, puede presentar una pieza faltante para la satisfacción laboral.

Pues según la pirámide de Maslow, existen “las necesidades sociales”, en las cuales surgen de la vida social del individuo, tales como: asociación, participación, amistad y afecto por parte de sus compañeros, y cuando estas necesidades no están satisfechas, las personas suelen mostrar resistencia, antagonismo. El dar y recibir afecto es un importante impulsor del comportamiento participativo.

Expectativas de desarrollo profesional

“sería buscar la transferencia a... a otra oficina, como es una empresa global, ahorita ando buscando eso, el poder moverme a Estados Unidos, Canadá, o a Europa o a donde se dé, pero para seguir conociendo otros lugares.” Ante el reconocimiento de pertenecer a una empresa con presencia mundial, a lo que se enfrentan los participantes, es que, estando dentro de ella, puedan surgir nuevas posibilidades laborales. De tal manera, ¿qué les implica el crecimiento laboral o desarrollo profesional? Ambos participantes reconocen la importancia de

la movilidad, por ello, aún desde antes de formar parte de la empresa, ya piensan en una situación de cambio, aceptan puestos que les representen un trampolín de entrada y posterior desarrollo, el cambio de puesto les implica cambios en la realización de actividades que se apeguen más a sus gustos e intereses y en las condiciones laborales contenidas no sólo por la oficina a la que puedan pertenecer, sino también a la ubicación de la misma, que como opción, puede ser en el extranjero.

Un elemento importante del salario emocional son las expectativas que los empleados tienen acerca de las oportunidades de crecimiento dentro de la organización. Pues, el hecho de saber que existe una posibilidad de un aumento o un traspaso en el puesto, que implica nuevas responsabilidades y oportunidades, mantienen motivados a los trabajadores para buscar dicho ascenso, e incluso, termina por tener un gran peso en la decisión de quedarse en la empresa a pesar de otras ofertas laborales con una mayor remuneración económica.

Demostrar las habilidades para el crecimiento profesional

“esas tareas yo las puedo registrar después de “ah, ayudé a este compañero en... este proyecto” y eso también me causa a mí un impacto positivo al final en mi evaluación...esa evaluación al final para ti es positiva ... te abre puertas a ascensos, a otros trabajos, que a lo mejor te quieres cambiar de rol, también toman en cuenta eso de... de no solamente sabe hacerle al técnico...sino que también es buen compañero muestra esa actitud de ayudar. Entonces te pude ayudar en otras puertas que se van abriendo” Mencionan que, para poder ascender, no solamente es realizar actividades técnicas, sino en tener evaluaciones positivas acerca del compañerismo, apoyo y trabajo de equipo, pues la empresa apoya a sus trabajadores en darles la oportunidad de cambiar a un rol que deseen, siempre y cuando cumplan con los requisitos anteriores.

Como se mencionó anteriormente, la posibilidad de un ascenso puede generar una motivación en realizar las tareas del trabajador de manera óptima, pues esas habilidades pueden determinar si la persona está lista para poder manejar su posible nuevo puesto. Además, no basta con ser bueno en sus responsabilidades, sino el ser buen compañero y en mostrar apoyo, en otras palabras: el trabajo en equipo.

Trabajo en equipo: *“hay un beneficio porque esas tareas yo las puedo registrar después de “ah, ayudé a este compañero en... este proyecto” y eso también me causa a mi un impacto positivo al final en mi evaluación... Entonces te pude ayudar en otras puertas que se van abriendo”* De acuerdo a los participantes, el apoyar en las tareas transferidas, les sirve a cada uno para sus evaluaciones finales, tanto de conocimientos como de buen compañerismo, además, abre la posibilidad de cambiar o ascender de puesto.

Además, en medio de la entrevista con un participante, le llegaron mensajes importantes del trabajo que interrumpieron por un momento la entrevista: *“este... perdón me mandaron un mensaje urgente del trabajo y lo estaba atendiendo...Entrevistador: Ok, ¿Quieres que pospongamos la entrevista?...Participante: eh... no no no, no te preocupes, sólo era responderlo, mis compañeros se harán cargo.* A pesar de que al participante le llegaron mensajes acerca de su trabajo, él sabe que su equipo de trabajo puede resolver el asunto y podrá seguir con la entrevista.

El trabajo en equipo es un elemento importante para la satisfacción laboral y el salario emocional pues uno de los factores que conducen a niveles altos de satisfacción son: los compañeros colaboradores.

Para gran parte de los trabajadores, el empleo debe cubrir una necesidad social. Por ello, el tener compañeros amistosos lleva a un estado de sentirse a gusto en la organización y

a su vez, genera un ambiente sano dentro de la misma, y esas son cualidades del salario emocional.

Compañeros que trasladan tareas sin necesidad de hacerlo

“hay gente que repetidas veces no trabaja... que se hace no es confrontarlo directamente, sino le dices al manager y pues ahí hay una... cose se dice, como Google Forms... una encuesta y ahí anotas a la persona que hizo, que hizo, y luego le avisan que si puede dejar de hacer eso o algo así.” Ambos participantes indican que deben reportar el comportamiento repetitivo de sus compañeros de trasladar sus obligaciones para que el jefe inmediato haga una llamada de atención y así, conocer los motivos de tal comportamiento y llegar a un acuerdo con la persona señalada.

Sin embargo, ¿qué pasa con los compañeros que trasladan alguna tarea sin la necesidad de hacerlo? En esta pregunta, la manera de tratar este tipo de situaciones, es con la intervención del jefe directo y un espacio parecido al buzón de quejas o sugerencias. Estas dos características suelen mejorar las condiciones laborales, así como también, la comunicación con el jefe.

Relación con jefes

“Si platicué con mi manager y... el manager de mi manager... para que me dijeran un poquito, de que “oye sabes que si queremos que te quedas y pues obviamente la idea que si no estás cómodo en el lugar donde estas te vamos a mover a otro que te gusté que hicieras una carrera de aquí dentro, preferimos que te quedes a que te vayas, te vamos a mover a donde estés más contento”. Los jefes procuran mantener al trabajador en un lugar donde se sienta contento, pues quieren retener a la persona para que genere una carrera dentro de la empresa.

Además, el papel del superior directo es vital para el desarrollo y satisfacción del empleado, pues su comportamiento es determinante de que el trabajador se sienta valorado en su desempeño y esto sucede cuando el o los jefes son comprensivos, felicitan el buen desempeño, escucha opiniones, muestra interés hacia el talento y maneja una comunicación abierta y frecuente.

Sentimiento de logro

“La verdad muy contento cuando, sobre todo cuando me aceptaron... al final era un logro que... que yo tenía en mi vida... y ya cuando se lo conté a mis papás pues si comencé a llorar un poquito jeje” Además comentan que *“el sentimiento que puedo decir es de... orgullo”* Los participantes mencionan que, al momento de ser aceptados por la empresa sintieron emociones tales como: orgullo y felicidad que pudieron compartir con sus familiares.

Preparación previa

“si no hubiera hecho eso en el pasado a lo mejor si no me hubiera metido al inglés, no hubiera metido esos proyectos en la uni que no estaban en lo académico, sin esos realmente no estaría compitiendo al nivel” Su preparación académica y experiencia laboral, para ambos trabajadores, fue fundamental para el ingreso a la empresa, pues el tomar cursos de inglés, meterse a proyectos extra escolares y generar experiencia laboral fueron actividades que ambos tuvieron que tomar por cuenta propia.

Sin embargo, surge algo interesante cuando uno de los participantes menciona lo siguiente acerca de la preparación previa de sus compañeros *“si el talento lo están llevando más de esas escuelas (particulares), el talento lo tiene que contratar ... de alguna manera vienen con más preparación”* Identifica que, entre el talento, existe una mayor preparación de sus compañeros debido a las escuelas de procedencia (particulares), que, terminan influyendo en la contratación.

Por otro lado, las habilidades y el talento de los trabajadores corresponden a la preparación que ellos mismos generaron a lo largo de su vida académica y laboral. Pues cada vez es más común que las personas busquen un lugar donde se les dé la oportunidad de usar y generar nuevas habilidades y aptitudes.

Sin embargo, mucha de esa preparación es generada por las escuelas de procedencia, lo que provoca que cierta población se vea obligada a competir en ese mismo nivel y busque cursos y proyectos que le sirvan para ser un candidato fuerte para el empleo, dejando a la vista una distancia en la clase social.

Distancia en la clase social

“Igual ellos como que van preparados a este tipo de roles, a este tipo de empresas, también tienen preparación académica diferente, el tema del inglés, muchos de ellos lo practican desde la primaria, secundaria, se han ido a estados unidos... y pues esa ha sido más mi reflexión el... pues esa distancia social que hay.” Uno de los participantes comenta que hay una diferencia en la clase social entre compañeros, pues la preparación académica ha sido diferente con cada uno de ellos, sobre todo cuando se evidencian posibilidades de aprendizaje del inglés desde pequeños y el vivenciarlo en sus viajes al extranjero.

Incluso, la universidad no se ha quedado atrás pues menciona que *“la mayoría de gente es de escuela privada, te hablo de Anáhuac, Tec de Monterrey, ITAM... mmm ... de escuelas que tienen el prestigio de ser buenas, pero igual caras... sin embargo creo que ellos también lo bordan con mucho respeto y no tratan de hacerte sentir mal... pues hay un poco de amistad”*. De acuerdo a los participantes, el tema de venir de diferentes universidades, sus compañeros lo abordan con respeto sin la intención de presumir, lo que genera una relación de amistad.

Es importante mencionar que en la relación de desigualdad puede provocar una situación de conflicto que dará como resultado estrés y reproches entre el personal de la

organización. Y cuanto mayor sea la desigualdad, mayor será el estrés. Sin embargo, el papel de cada individuo es vital para poder evitar estos momentos de tensión.

Al momento en que el jefe inmediato y la misma organización se hagan cargo de generar un agradable clima laboral, las amistades pueden comenzar a surgir, siempre y cuando la misma persona esté dispuesta a entablar una relación, y que, a pesar de la vida social diferente que cada uno vivió y vive, no sea objeto de determinar el cómo va a ser la relación entre los compañeros.

Relación con compañeros

“puedes preguntarle a cualquiera por chat porque es remoto, pero siempre están disponibles y se siente esa apertura y eso ayuda también ah... uno no tiene miedo a preguntar jeje ... y a equivocarse...” Los participantes mencionan que la relación con los compañeros de trabajo está dada por la vía remota, pero, existe la disponibilidad para conversar o para hacer cualquier tipo de dudas sin temor a equivocarse o ser criticados, se muestra el apoyo en la resolución de tareas.

Pero, ¿Tiene un impacto el hecho de que el contacto sea solamente por medios virtuales? *“... no siento ahorita que tenga una relación con mis compañeros de amistad, ¿no? Porque cuando los ocupo específicamente a ellos... digo especialmente si hay un evento de integración pues ya estamos todos juntos, pero no es lo mismo que estar ahí sentando a lado de ellos, puedes decir lo que sea, platicar...”* En este sentido, para ambos participantes es fundamental la interacción presencial, pues implicaría poder generar una relación de amistad en la cual puedan platicar y decir lo que sea.

La relación con los compañeros es fundamental para el salario emocional, pues un ambiente laboral sano, con oportunidad de generar dudas sin temor a equivocarse, donde la relación entre los compañeros salga de lo laboral y comience una amistad, es vital para que el

propio trabajador se sienta a gusto con su empresa y puedan desarrollar de una manera óptima sus tareas.

Pertenencia

“me siento parte, activo en las colaboraciones... el impacto que he hecho tienen un significado profesional y personal, importante el tener... bueno como ingeniero que mi nombre aparezca en los registros de retribuciones de código o de software que he hecho que ya están ahí en la historia de la empresa” En este apartado, el participante se siente parte en las colaboraciones de la empresa, pues este hecho significa un impacto en su significado profesional y personal.

Por otro lado, la empresa regala un gorro de bienvenida a cada nuevo integrante *“igual es medio conocido al menos en el sector tecnológico ese gorrito, el cual sale en... hay una película de Google que se llama en español es “aprendices fuera de línea” y de ahí, también sale el gorro que se le da a todos los nuevos empleados...entonces cuando entras te pueden dar uno pues si fue como tal... ah mira, ya lo tengo, lo vi en una película”* Los participantes mencionan que, cuando entraron a la empresa les dieron el mismo gorro de la película *aprendices fuera de línea*, pues es un regalo que solamente se da cuando ya son parte de la misma.

Además, el regalar un símbolo (gorro) de la empresa al empleado, suele tener un significado de bienvenida y de logro. Sumando a esto, cuando la organización, los compañeros y los jefes felicitan, valoran y reconocen el trabajo del empleado, suele generar un sentido de pertenencia a la institución, provocando que el personal sienta como segunda casa a la empresa y como su segunda familia a sus compañeros, que, a su vez, provoca el desarrollo óptimo de las tareas y permita que este hecho signifique un impacto en su significado profesional, personal y social.

Reconocimiento social

“también influyó en mi decisión, es como si “ah si todo el mundo está diciendo: que padre que te está contratando Google. Pues acéptalo ¿no?”... cuando probablemente si fuera el mismo puesto en otra empresa ni de chiste lo hubiera aceptado, o sea, sabes al fin de cuentas si tiene un gran peso...” Además, *“luego también hay ofertas de otros lados ... de roles que si me gustan, que me ofrecen mucho más salario”* El que la empresa tenga un buen estatus social genera significados positivos en los círculos sociales del personal y eso a su vez, influye en que, los participantes acepten trabajar en la organización a pesar de que existan otras ofertas laborales con mayor remuneración y con roles más conectados a sus gustos.

Pues el reconocimiento social influye en la toma de decisiones de los propios trabajadores respecto a la permanencia dentro de la empresa. Además, un lugar de trabajo con un buen estatus social genera significados positivos en los círculos sociales del empleado, haciendo comentarios como “tú ya estás en las ligas mayores” y “trabajas en Google, ¿por qué quieres cervezas baratas?” este último, haciendo alusión que el pago es elevado por el tipo de sitio en donde labora, colocando así a la persona en un elevado nivel del estatus social.

La influencia de otros compañeros como impulso

“pues a mí me ayuda siento que si es algo que te impulsa ... yo siento que este talento si es bueno, es positivo para mí en lo personal porque me muestra que puedo hacer cosas que igual no pensabas que fueras capaz de hacer ¿no?” Los participantes mencionan que el talento con el que están rodeados, les sirven como impulso y les demuestran que pueden hacer cosas que creían que no eran capaces de hacer.

Agrega, que *“cada vez que uno lo empieza a hacer todos por el hecho de creerse que pueden hacerlo pues lo hacen. Por ejemplo, en las olimpiadas pasa mucho eso...en los mundiales, donde hay un tiempo límite alguien rompe el límite y alguien se pasa del límite*

¿Sabes? Hasta que vuelva a pasar lo mismo, entonces creo que si, por ese lado es positivo” el participante menciona que al ver que los límites se pueden romper, se convierte en algo positivo que genera que cada uno comience a creerse que también pueden hacerlo, hasta que lo logran.

Esta manera de incentivar el desarrollo de su personal (preparación previa), suele generar un impulso entre los mismos compañeros, pues al reconocer nuevas habilidades y aptitudes, demuestra que todos son capaces de lograrlo, e incluso, de hacerlo de una mejor manera.

Es romper las barreras mentales que cada uno pueda tener y reconocer. Y cuando uno de su trabajo las rompe, los demás también suelen hacerlo. En este sentido, no existe una frustración por el nivel de competencia, sino un impulso de saberse capaces a cumplir sus retos.

5.3 Tercer momento: articulación de la unidad temática central

En este tercer momento, se recogieron los significados de los diálogos para transformarlos en una sola estructura, lo que Van Manen llama “texto fenomenológico”, el cual es el siguiente:

Salario emocional

En la idea de recibir u obtener un pago por la actividad que realizamos, tal como lo es el salario, que permite cubrir y satisfacer necesidades relacionadas con los alimentos, transporte, vivienda, recreación, entre otras, comprendemos que el dinero representa la remuneración o recompensa por lo realizado, y que, a su vez, puede motivar a las personas y mantener cierta satisfacción. Pero más allá de ese dinero obtenido, ¿cómo es que las personas se pueden sentir recompensadas? En este sentido, podemos suponer que no sólo recae en el pago

monetario, sino en las posibilidades que la empresa pueda generar, pues es esta, quien, recompensa la actividad y, en la apropiación que la persona haga de ello, atendiendo a las necesidades particulares.

Las personas aceptan su compromiso con la organización, para realizar sus actividades acordadas, pero también quieren saber que sus acciones serán recompensadas, tomadas en cuenta o valoradas. Sin embargo, es importante recordar que el trabajo no solamente son las actividades a realizar, pues lo laboral implica lograr metas y objetivos, interactuar con compañeros y jefes, aceptar reglas y políticas organizacionales, compartir valores y cultura, en un marco de convivencia armónico, así como, un equilibrio o flexibilidad entre su vida laboral y personal.

La flexibilidad laboral puede constituir una conciliación en la vida privada de los trabajadores, así como también una comodidad en su vida diaria. Las jornadas con horarios flexibles y el home office, son valoradas por los trabajadores, debido a que tienen un impacto directo en su economía, ya que no se gasta en transporte, comida, botana (evita gastos hormiga) y en su propia seguridad al trasladarse por la ciudad, además, tiene el tiempo disponible para convivir con su círculo social.

Dicho círculo social fuera de la organización lo pueden constituir la familia y amigos, mientras que, dentro de ella, lo pueden representar compañeros de trabajo, jefes, clientes, etc. En esta idea, se debe reconocer el contexto interno y externo de la organización, cómo ha sido construido y cómo la persona se involucra con él, ello contribuye a la percepción que tiene sobre sí mismo y sobre su relación con su empresa. Así pues, es importante señalar el sentido de pertenencia que tienen los propios trabajadores con ella. El ser parte de un grupo social, desarrolla en la persona, el interés de trabajar por un bien común, de manera que, se involucra en las actividades y las desarrolla con optimismo colaborando con otros, con la intención de asumir riesgos y responsabilidades, pues, es esta última la que le permitirá crecer.

Saber que tiene injerencia sobre lo que sucede y, más aún, que controla lo que quiere lograr, generan en el trabajador, el ímpetu por ser parte de experiencias que lo alienten a encontrar poder. Quizá por ello, existe una marcada diferencia en la realización del trabajo presencial y a distancia, pues, cuando la relación se lleva a cabo, mayormente, por vía remota, el trabajador difícilmente se relaciona con sus compañeros, no hay momentos de convivencia, por lo que, puede, no sentirse parte de la empresa. Aquí radica la importancia de la comunicación y de la relación entre miembros de la misma organización, pues ambas contribuyen a un ambiente laboral favorable donde exista la posibilidad de generar un interés en convertirse en un elemento cada vez más comprometido y competente para la empresa.

Debido a ello, el sentirse perteneciente, estimula un interés en relacionarse con los compañeros, que pueden convertirse, incluso, en amigos, aunque estén en un ambiente fuera de trabajo. Ello proporciona confianza, seguridad y apego por quienes ahora son parte de la vida del trabajador, el empleo cubre una necesidad social. Por ello, el mantener relaciones y, sobre todo cara a cara (presenciales), lleva al individuo a sentirse a gusto y valorado en la organización, además, se generan en la persona, actitudes relacionadas a la asociación, participación, y compañerismo.

Cuando estas necesidades no están satisfechas, las personas suelen mostrar resistencia o antagonismo, así pues, el dar y recibir afecto es un importante impulsor de un comportamiento participativo. Esto muestra lo que algunos han llamado “la perspectiva humanista de las organizaciones”, al considerar la parte emocional de los individuos.

Una persona emotiva, participativa y comprometida con su trabajo conoce sus funciones y mejora sus habilidades para realizarlas, si la empresa le permite experimentar tal mejora, también contribuye a que, el trabajador se sienta motivado, satisfecho y valorado por lo que hace. Los planes de carrera con oportunidades de aumento progresivo de responsabilidades, de nuevo puesto y mejores condiciones laborales, son ejemplo de ello, igualmente los procesos

de capacitación contribuyen a tal fin, el que la empresa otorgue cursos para el crecimiento profesional de los trabajadores, suele ser un elemento de vital importancia para la permanencia de estos, aun cuando en otras empresas, el sueldo suele ser más elevado.

De este modo, la persona prefiere mantenerse en un lugar donde pueda crecer y sentirse recompensada por su esfuerzo y no en un lugar donde no haya oportunidades, pero si un pago más elevado. Entonces, el sueldo deja de ser el principal elemento que los trabajadores valoran a la hora de decidir si mantenerse o ingresar a la empresa. Pero, así como la organización ofrece este tipo de beneficios, también espera una amplia gama de habilidades y aptitudes del nuevo talento.

Por ello, es vital reconocer que cada uno de los trabajadores llega con una preparación, aptitudes y habilidades diferentes a las que tienen los otros miembros de la empresa, a su vez, cuando ellos comparten sus experiencias y se apoyan para resolver los problemas laborales, se hace presente, de nuevo, el comportamiento participativo. El desarrollo de habilidades personales, en mucho recae en el propio trabajador, por tanto, la idea de control de sí mismo y lo que ocurre a su alrededor, suele servir como impulso para romper barreras mentales a la hora de intentar algo nuevo y, ofrece una nueva visión para la resolución de conflictos, en otras palabras, este talento dentro de la organización tiende a demostrar, que capacitándose y colaborando, todos pueden lograr sus objetivos.

Trabajar conjuntamente es una habilidad valorada por el mercado actual, pero ¿qué sucede cuando alguno de los compañeros no trabaja de manera colaborativa? Para quien diga, que no afecta a otros, recordemos que las organizaciones son un sistema, relaciones influyéndose unas a otras. El trabajo colaborativo incide en la imagen de la organización, debe estar en congruencia con los valores y cultura, a su vez, reflejada en las políticas. Por ello, deben existir mecanismos que la aseguren, tal como sus líderes que dirigen y orientan,

informan y comunican cuando sea necesario, etc. Estas características suelen mejorar las condiciones laborales, pues impactan en el clima organizacional.

Por lo tanto, para contribuir a la imagen organizacional, se recurre a líderes que conozcan el funcionamiento del sistema, buscando sean, comprensivos y empáticos, que facilitan el desempeño, escuchen opiniones, muestren interés hacia la persona y manejen una comunicación abierta y frecuente, contribuyendo a la realización de las tareas y al desarrollo del trabajador.

Por último, para contribuir a su satisfacción, se dispone de un espacio físico y actividades recreativas dentro de la organización, ya que es importante que los trabajadores se encuentren cómodos realizando sus actividades y que, a su vez, les ayude a desarrollar su creatividad, etc. Pero es importante señalar, que tales actividades pierden sentido cuando no existe la posibilidad de compartirlas con otras personas, tal como ocurrió con el trabajo a distancia.

De esta manera, los aspectos vinculados al salario emocional se relacionan con las cualidades del ser relacional y emocional, de la comodidad en la realización de sus actividades, el equilibrio en su vida personal y laboral, en el control que tengan sobre sí mismos y su alrededor, en su contribución a su imagen organizacional, en el marco de las influencias del contexto en donde se sitúa.

6. Análisis y discusión

Algunas organizaciones y empresas formales han adoptado mecanismos que aseguran su funcionamiento, no sólo en términos económicos, sino en términos legales, de manera que consoliden su existencia y faciliten la permanencia de su personal.

Uno de estos mecanismos tiene que ver con el acuerdo generado en la realización de actividades laborales, donde, una parte la representa la empresa y el patrón, y la otra, la persona que presta un servicio a cambio de un pago. Con regularidad dicho pago o salario está representado por una cantidad económica ajustada al contexto donde se encuentre la relación laboral.

Tradicionalmente el salario era una de las principales atracciones a la hora de ingresar a una empresa, pues, representaba un beneficio o recompensa a la actividad realizada...

Sin embargo, hoy en día ya no es suficiente recibir un pago por las actividades realizadas, pues, en consideración de un contexto cambiante como es el actual, las personas, se interesan cada vez más en percibir que poseen el control de sus funciones laborales, que posibiliten equilibrio en su vida personal. El pago, aunque es importante, no es determinante a la hora de elegir un nuevo trabajo o permanecer en él.

En el contexto actual, el equilibrio entre actividades laborales y personales, se ha constituido como un ideal de vida, por lo que, es uno de los principales elementos que las personas consideran al momento de buscar un lugar donde trabajar, y particularmente, el home office y el poder manejar su tiempo a conveniencia, les generan la posibilidad de relacionarse con su círculo social, entre otras.

Las relaciones con su círculo social, son importantes ya que impactan en la imagen organizacional, optimizan el desarrollo de tareas, mejoran la comunicación y se evitan conflictos, lo que refleja un clima laboral favorable.

En la idea de relacionarse y sumar a la imagen organizacional, las personas suelen buscar un crecimiento profesional, comprometerse con sus funciones y trabajar en equipo, usualmente, son a quienes la empresa puede ofrecerles un ascenso laboral, además de hacerlos sentir valorados como miembros importantes de ella.

Ante tal situación cobra vital importancia la capacitación, pues se considera, las personas podrán llevar a cabo sus actividades de manera satisfactoria y resolver futuros conflictos, abonando a la imagen de la empresa.

Por último, es importante hablar de la cualidad emocional de las personas, ya que esta se relaciona con la satisfacción y motivación en la realización de sus actividades, pero también en la convivencia con compañeros y jefes, siendo estos últimos, los que, en empresas como esta, se ocupan del crecimiento laboral de las personas, brindando acompañamiento y apoyo en la consecución de sus objetivos. Además, son ellos quien median la comunicación y vigilan el cumplimiento de las normas, asegurándose de fomentar el trabajo en equipo y mantener motivado al grupo.

A manera de conclusiones

El salario emocional es un proceso que no comienza con la empresa y termina con ella, sino involucra al trabajador desde una preparación previa a su ingreso. Pues al momento de elegir formar parte de una institución, inicia un proceso de adaptación y compromiso con ella.

- El salario emocional, como su nombre lo indica, se fundamenta en la apropiación de experiencias significativas, mayormente favorables, basadas en la percepción de control que la persona puede tener sobre sí misma y sobre sus condiciones laborales.
- El salario emocional representa la idea de no invertir económicamente para la retención del trabajador, sino en el empleo de experiencias cotidianas que le proporcionen satisfacción en la realización de sus funciones.
- El compromiso de la persona es recompensado y no necesariamente de manera económica, sino, con ascensos, flexibilidad laboral, pertenencia con la empresa, convivencia con los compañeros de trabajo, desarrollando sus habilidades, entre otros.
- El salario emocional apuesta por mostrar una imagen cálida de interés hacia las personas, permitiéndoles percibir cierto control sobre su vida laboral, siendo así catalogada como “el lugar indicado para trabajar”, por representar un espacio de crecimiento, o convertirse en parte de la familia, etc.
- Pero es esto último, lo que puede jugar en contra a las personas, que, el espacio de trabajo termine reemplazando al hogar, y con el tiempo, el personal pase más tiempo en la oficina con sus compañeros, que en su propia casa con su familia.
- Además, el otorgar estos tipos de beneficios y espacios donde puedan sentirse recompensados, pueden ser usados indebidamente, como en el ejemplo donde, algunos compañeros suelen dejar sus tareas a su equipo por pedir días de descanso o usar espacios que no necesitan con la seguridad de que sus tareas serán realizadas por alguien más.

- El hecho de trabajar en una empresa con reconocimiento social de “buen pago” o “buen lugar para trabajar”, genera ideas en las personas cercanas del trabajador, acerca de cómo deberían ser o incluso, que tanto dinero deberían gastar. Encerrándolos en un estereotipo o excluyéndolos del círculo del que pertenecían.
- Para finalizar, el salario emocional está influido por el contexto económico, político, social y cultural de las organizaciones, en función de ello ofrecerán las distintas posibilidades que consideren pertinentes. Las personas igualmente influidas por ese contexto y por su edad tenderán a percibir los beneficios de manera distinta.

REFERENCIAS.

- Adams, J. (1965). Inequity in Social Exchange. *Elsevier*. 2. PP: 267-299. Disponible en: [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Aguirre, J; y Jaramillo, L. (2012). Aportes del método fenomenológico a la investigación educativa. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*. 8 (2). PP.: 51-74. ISSN: 1900-9895. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=134129257004>
- Anzola, O. (20303). Una mirada de la cultura corporativa. Universidad Externado de Colombia. Colombia.
- Augusto, T; Campagnolli, D; Canuto, T; y Graziano, G. (2018). Emotional Salary As A Strategy to Retain Talents. *Revista: IQSR Journal Of Humanities And Social Sciences*, 74-80. USA
- Ayala, R. (2008). La metodología fenomenológico-hermenéutica de M. Van Manen en el campo de la investigación educativa. Posibilidades y primeras experiencias. *Revista de Investigación Educativa*. 26(2). PP: 409-430. Disponible en: <https://revistas.um.es/rie/article/view/94001>
- Buqueras, I; y Cagugas, J. (2017). Dejemos de perder el tiempo: Los beneficios de optimizar los horarios. Lid Editorial.
- Carrión, A; Mañes, R; y Gonzáles, F. (2000). Estudio de la satisfacción personal según la edad de las personas. *Revista de psicología*. 16 (2). Universidad de Murcia. España.
- Cervantes, M. (2005). Las ventajas de la empresa flexible. *Revista UCJC Business and Society*. 1(5). Disponible en: <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/524>

Chiavenato, I. (2001). Administración de recursos humanos. McGraw-Hill. Colombia.

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill Interamericana. México.

Dávila, A; Nascimento, J. (2006). Subjetividad en el trabajo: dilemas y realidades que deben afrontar las organizaciones latinoamericanas. *Revista Gestao e Planejamento*. 7 (14). PP. 66-78. Brasil.

Díez, E.; García, J; Martín, F; y Periañez, R. (2001). Administración y Dirección. Madrid: McGraw-Hill

Díez, E; y López, C. (1996). Administración de empresas. Madrid: Pirámide.

Domínguez, C. (2013). La psicología existencial humanista para el autoconocimiento y desarrollo de la persona. *Revista Rúbrica* 5. Disponible en: EXISTENCIAL.pdf (iberopuebla.mx)

Elizundia, M. (2020). La importancia del Salario Emocional en tiempos de crisis. *IEBS – Acholó*. Disponible en: <https://www.iebschool.com/blog/salario-emocional-espana-rrhh-2-0/>

Elizundia, M. (2021). Qué es el salario emocional y cuáles son los 10 factores que lo definen. *BBC News mundo*. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55983345>

Fried, Y; y Ferris, G. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Journal Personnel Psychology*. 40. PP: 287 - 322. Disponible en: <https://www.coursehero.com/file/p318ras/Fried-Y-Ferris-G-R-1987-The-validity-of-the-job-characteristics-model-A-review/>

- Fuster, D. (2019). Investigación cualitativa: método fenomenológico hermenéutico. *Revista propósitos y Representaciones*. 7 (1). ISSN: 2307-7999. Disponible en: <http://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/267>
- Garrote, D. (2018). Teoría de la motivación-higiene en recursos humanos: ¿podemos influir sobre el rendimiento de nuestros trabajadores? Universidad de Santiago de Compostela. España.
- Gallego, C; Jiménez, C. (2007). Historia oral de la Psicología humanista en la ciudad. De Medellín entre los años 1972 y 2000. *Grupo de investigación Transformaciones contemporáneas*. Medellín: Facultad de Psicología U.S.B
- Gay, F. (2006). El salario emocional, clave para reducir el estrés. Gestión práctica de riesgos laborales: integración y desarrollo de la gestión de la prevención. 33. Pp: 44-47. Disponible en: <https://bit.ly/3uKyBFO>
- González, F. (2017). Qué es y cómo se paga el salario emocional. *Revista de negocios del IEEM*. Disponible en: <https://www.hacerempresa.uy/wp-content/uploads/2018/12/IEEM-agosto-RRHH.pdf>
- Granados, I. (2011). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. *Revista de investigación Psicología*. 14(2). PP: 209-221. ISSN: 1560-909X. Disponible en: https://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/Investigacion_Psicologia/v14_n2/pdf/a14v14n2.pdf
- Gómez, F. (2006). Diseño construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta colombiana de psicología*. 33. PP.: 44-47. Disponible en: <https://bit.ly/3uKyBFO>

Heidegger, M. (2003). *Ser y Tiempo*. Editorial Trota. Madrid.

Huete, L. (2003). *Servicios y beneficios*. DEUSTO.

Husserl, E. (1992). *Invitación a la fenomenología*. Paidós.

León, E. (2009). El giro hermenéutico de la fenomenología en Martín Heidegger. *Revista de la Universidad Bolivariana*. 8 (22). pp. 267-283. Disponible en: polis22_42.p65 (conicyt.cl)

Manso, J. (2012). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Universidad EAFTI*. 128. Chile.

Mariano, L. (2005). Fundamentos de la filosofía hermenéutica: Heidegger y Gadamer. *Revista Teología y Vida*. 46. PP: 122-138. ISSN: 0717-6295. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.4067/S0049-34492005000100006>

Martínez, A. (2008). *Filosofía existencial para terapeutas y uno que otro curioso*. Ediciones Lag. México.

Martínez, M. (2012). La psicología humanista como nuevo paradigma psicológico. *Revista ethos*. Venezuela. Disponible en: <https://revistaethos.wordpress.com/2012/01/14/paradigmahumanista/>

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Brothers. New York.

Melo, C; Prieto, N; y Tarazona, Y. (2018). *Comisa: Modelo de salario emocional para cardiocolombia SAS*. Disponible en: <https://bit.ly/2ZdR66U>

Méda, A. (2007). ¿Qué sabemos del trabajo?. *Revista de Trabajo*. 3(4). Academia.

Mottaz, C. (1988). Work satisfaction among hospital nurses. *Journal Hospital and Health Services Administration*. 33. Pp:57-74. Disponible en: <https://europepmc.org/article/MED/10286427>

Nadler, N; Hackman, J; y Lawler, E. (1979). *Managing organizational behavior*. Boston: Little, Brown.

Nicolás, M. (2011). El salario emocional. *Revista agropecuaria y ganadera*. 692-693. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3798882>.

Restrepo, P. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Revista Aglala*, 5 (1), 32-68. Disponible en: La flexibilidad laboral y el salario emocional | Semantic Scholar

Revista Condusef. (2022). Salario emocional y Home Office. *Revista condusef*. Disponible en: <https://revista.condusef.gob.mx/2021/05/salario-emocional-y-home-office/>

Rivero, P. (2001). Apuntes para la comprensión de la hermenéutica en Heidegger. *Revista del Colegio de Filosofía*. 11(12). PP. 89-97. Disponible en: 07-Rivero (unam.mx)

Robbins, S; y Coulter, M. (2000). *Administración*. México: Pearson Education.

Robbins, S; y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson.

Rocco, M. (2009). Satisfacción laboral y salario emocional: Una aproximación teórica. (Tesis de grado). Universidad de Chile.

Ruíz, E. (2018). Gerencia humanista: una estrategia de gestión empresarial. *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*.

Thompson, D; y McNamara, J. (1997). Job satisfaction in educational organizations: A synthesis of research findings. *Journal Educational Administration Quarterly*. 33. PP: 1-31. Disponible en: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0013161X97033001002>

Torres, S. (2017). El bienestar laboral en las empresas como responsabilidad social empresarial en Colombia. Universidad de San Buenaventura. Colombia.

Pasco, M. (1986). El salario: su protección y garantía. Pontificia Universidad Católica del Perú. Perú.

Pérez, N; Rivera, C. (2013). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigación de la Amazonia Peruana. [Tesis para optar el título de Magister en Gestión Empresarial]. Universidad Nacional de La Amazonia Peruana.

Poveda, G; Suraty, M; y Mackay, R. (2017). Concepción e importancia del salario emocional en las organizaciones privadas con fines de lucro. Congreso Virtual Internacional sobre Transformación e innovación en las organizaciones.

Puyal, F. (2006). El salario emocional, clave para reducir el estrés. Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención. 33. PP: 44-47. Disponible en: <http://pdfs.wke.es/8/5/5/6/pd0000018556.pdf>

Sarabia de Ortega, L. (2013). Las organizaciones y el pensamiento sistémico basado en la fenomenología-hermenéutica. *Revista TEACS*. 6 (13). ISSN: 1856-9773. Disponible en: <https://revistas.uclave.org/index.php/teacs/article/view/1607/812>

Seashore, S; y Taber, T. (1975). Job satisfaction and their correlation. *Journal American Behavioral Scientist*. 18. PP: 333-386. Disponible en: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4243018/>

Stoner, J; Freeman, R; y Gilbert, D. (1996). Administración. México: Prentice Hall

Van Manen, M. (2003). Investigación educativa y experiencia vivida. Ciencia humana para una pedagogía de la acción y la sensibilidad España: Idea Books

Vargas, A. (2017). Subjetividad, humanismo y trabajo. Universidad de la Salle Bajío. México.

Velosa, M; Vallejo, M; Narváez, D; Santana, I; Flórez, J; Quintero, J; Tarapues, D. (2019). Existencialismo, organizaciones y administración. *Portal de revista UN*. Colombia

Zubiri, F. (2013). Satisfacción y motivación profesional. *Revista Anales del sistema sanitario de Navarra*. 36 (2), 193-196. ISSN: 1137 - 6627. Disponible en: [Satisfacción y motivación profesional \(isciii.es\)](http://Satisfacción y motivación profesional (isciii.es))