



Universidad de Chile  
Facultad de Ciencias Sociales  
Carrera de Psicología

## **Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica.**

**Memoria para optar al título de Psicólogo**

Autora: María Teresa Rocco Cañón

Profesor patrocinante: Profesor Rogelio Díaz Castillo

Santiago, 2009

Agradecimientos.

En primer lugar agradecer a mis padres, quienes con esfuerzo y sacrificio han apoyado y alentado mi formación académica y profesional a lo largo de toda la carrera. Sin ellos, indudablemente nada de esto sería posible.

En segundo lugar, agradecer el valioso apoyo del Profesor Rogelio Díaz, quien siempre estuvo dispuesto a guiarme a lo largo de este arduo trabajo, contribuyendo con consejos y puntos de vista. Su conocimiento y profesionalismo fue invaluable.

Por último, a todos los amigos que contribuyeron a que esta memoria pudiera realizarse, ya fuera con información, acompañando largas horas de lectura, o simplemente con una palabra de aliento.

**INDICE**

<b>I. RESUMEN .....</b>	<b>4</b>
<b>II. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>III. OBJETIVOS .....</b>	<b>8</b>
<b>IV. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....</b>	<b>12</b>
Satisfacción Laboral	12
Teoría de los dos factores de Herzberg	14
El enriquecimiento del trabajo	18
El concepto de Salario Emocional	22
Satisfacción laboral, salario emocional y desempeño laboral	28
<b>V. ANÁLISIS .....</b>	<b>31</b>
<b>VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>35</b>
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>41</b>

## I. RESUMEN.

El ideal al interior de una organización es contar con personas alineadas con sus objetivos y que se desempeñen a su máximo potencial y capacidad. No obstante, en muchas ocasiones, lejos del ideal, los sujetos se encuentran insatisfechos, desmotivados, y esperando la oportunidad de abandonarla, independiente de la compensación que reciban. ¿Cómo se puede satisfacer a los empleados y retener el talento, cuando no se puede compensar siempre por ello?

A continuación se presenta una investigación de orientación teórica que intenta indagar de qué manera el salario emocional contribuye a la satisfacción laboral y retención de empleados, además de una reflexión de la relación de dichos conceptos en el escenario económico actual.

Se reconoce la existencia de la relación entre satisfacción laboral y salario emocional y como este último ayuda a incrementar la satisfacción. Además, se discute acerca de factores necesarios para el éxito de la relación y su futura masificación y utilización.

Palabras clave: satisfacción laboral, teoría de los dos factores, enriquecimiento del trabajo, salario emocional.

## II. INTRODUCCION.

En los últimos tiempos, el escenario económico y empresarial mundial ha sufrido una serie de cambios importantes, que afectan tanto el modo como la calidad de vida de las personas. Estamos en presencia de una economía creciente, competitiva y modernizada, en la cual los sujetos han dejado de ser simplemente trabajadores, para pasar a constituir elementos decisivos del funcionamiento y competitividad de la empresa en el mercado, ya sea a nivel local o global.

Actualmente, tanto en países desarrollados, como aquellos en vías de desarrollo, nos encontramos en presencia de un envejecimiento de la población, una reducción de las tasas de natalidad, lo cual disminuye la cantidad de individuos disponibles para desempeñarse de forma efectiva dentro de los diversos puestos de trabajo disponibles en las empresas. Al verse mermada la cantidad de capital humano, ya no solo se pone en juego el número del mismo, sino la calidad de éste. Las empresas ya no pueden simplemente transar un sujeto por otro, sino deben preocuparse de mantener estándares de calidad y desempeño, para los cuales miran hacia la retención del talento, mas que hacia la rotación del mismo. Que los sujetos son el principal activo de una compañía ya no es meramente un discurso, sino mas bien una realidad; el valor agregado que aporta un buen empleado es hoy inclusive mas importante que el capital físico o tecnológico, fácilmente reproducible.

Entramos entonces en un sistema empresarial y económico donde los trabajadores constituyen la base y sustento, imprescindibles para que las compañías se posicionen en el mercado de forma competitiva y atractiva. Son las personas las que desempeñan las diversas funciones y tareas dentro de una empresa, las que con su trabajo a diario mantienen el estatus y rentabilidad de las mismas. Es claro, hoy en día, que sin las personas, las empresas no tendrían el mismo posicionamiento ni rendimiento en el mercado. Gracias a las personas, su trabajo, su desempeño diario, es que la empresa puede lograr sus objetivos y metas, abarcando misión y visión empresarial, y creando valor agregado. Ahí radica la importancia de cuidar y mantener aquellas personas en sus puestos de trabajo, mediante acuerdos y convenios que impliquen satisfacción para ellas, a la vez que consiguen ganancia y rentabilidad para la empresa.

Persona y empresa interactúan constantemente en torno al desempeño que se espera del individuo, y sobre lo que éste espera de la empresa o entidad a la cual presta servicios. Dicha interacción sobrepasa y se extiende mas allá de un contrato escrito y legal de trabajo, en el cual se explicitan las funciones a cumplir y la remuneración que se obtendrá por ello. También incluye las expectativas que los trabajadores puedan tener sobre la empresa a la cual pasarán a formar parte, las cuales sin duda afectan, moldean e intervienen en el comportamiento de los mismos, lo cual a su vez repercute en el desempeño de los individuos.

Mucho se ha escuchado y especulado con la expresión de que “un trabajador contento es un trabajador productivo”. Para que las empresas puedan mantenerse vigentes en el mercado y sostenerse, deben, por supuesto, ser productivas. Dicha productividad se liga estrechamente al rol que juegan los trabajadores, pues son ellos lo encargados de la producción de bienes y servicios dentro de la empresa. De ser cierto que los trabajadores contentos son mas productivos, es de esperar que uno de los objetivos centrales de la empresa sea mantener a sus trabajadores lo mas contentos posibles, de forma de hacerlos, a su vez, mas productivos. No obstante, y como se mencionó anteriormente, estamos en una era de talento, donde lo mas importante parece ser la retención del mismo, mas que las herramientas o maquinarias que posea la empresa. Al estar en presencia de gestión del talento, se entiende a su vez que los trabajadores talentosos necesitarán de ciertas condiciones para permanecer en su lugar de trabajo. Una de ellas es sin duda, la remuneración que les ofrezcan, una remuneración que cumpla con condiciones como ser competitiva en el mercado y permitir al individuo tener una vida relativamente holgada y libre de carencias básicas. No obstante, al intentar las organizaciones retener a sus trabajadores mas valiosos, la remuneración ya no es suficiente para lograr que los mismos se mantengan en la compañía. Se requiere entonces buscar otras formas de incrementar la satisfacción de los trabajadores, para retenerlos y potenciar la competitividad de la organización.

Una de las formas de aumentar la satisfacción laboral de los individuos parece ser el concepto de salario emocional. La expresión “salario emocional” puede ser entendida, acorde a diversos autores, como todos aquellos factores no monetarios que hacen que los individuos se sientan conformes, satisfechos y contentos con el trabajo y puesto que

desempeñan, su entorno y condiciones. Se refiere a los intangibles que la empresa aporta para complementar y enriquecer el salario económico, de modo de aumentar la satisfacción de sus trabajadores y a su vez, hacerse atractiva en el mercado. Se podría entender entonces que la remuneración económica, monetaria, deja de ser exclusiva y suficiente para mantener a las personas alineadas con la empresa y sus objetivos. En un mercado en el cual lo económico deja de ser lo prioritario, las compañías parecen poner su mirada en el salario emocional como una forma de gestionar y retener el talento, agregando valor y potenciando su competitividad a futuro.

Estamos en presencia de un mercado laboral cambiante, impredecible, donde muchas empresas no pueden quizás mostrarse tan competitivas en el sentido monetario de la expresión. Probablemente una forma de aumentar su atractivo y competitividad sea la introducción del salario emocional, adecuado al trabajador. No obstante, esa misma incertidumbre de los cambios de mercado, en un escenario de crisis económica mundial, puede provocar que los trabajadores, independiente su talento, condiciones, capacidades y valor para la compañía, privilegien la recompensa económica como una forma de obtener seguridad a futuro, mediante planes de ahorro u otras estrategias, y prefieran primar una estabilidad económica antes que una personal, representada por las condiciones del salario emocional. De la misma forma, en una atmósfera de incertidumbre, las empresas deben regular sus recursos económicos, ya sea desvinculando trabajadores para poder equilibrarse, o introduciendo nuevas formas de compensación, y dentro de ellas, el salario emocional podría erigirse como una forma de compensar ante una posible disminución de las retribuciones monetarias. Sin embargo, al haber despidos, al escasear los puestos de trabajo, y aumentar entonces el número de personas disponibles para ocupar un puesto de trabajo, las empresas pueden darse el lujo de elegir, de un conjunto de postulantes, aquellos que permitan obtener el máximo de talento y ventajas, sin la necesidad de ofrecer remuneraciones monetarias tan altas, como deben hacer en el caso de amplia oferta de puestos y escasez de talentos.

Muchas de estas cuestiones requieren ser analizadas y discutidas mas extensamente. Interrogantes como que es satisfacción laboral, como debemos entenderla y conceptualizarla, de que hablamos realmente cuando nos referimos a salario emocional, cual es su relación con la satisfacción laboral, y si realmente éste es capaz de satisfacer y

aumentar la productividad, o simplemente, es un espejismo que no logra todo lo que promete, serán discutidas a lo largo de este documento, para luego discutir sus implicancias en el escenario económico que vivimos en estos momentos, en Chile y en el mundo.

En torno a lo planteado anteriormente, se presenta en este estudio como problemática central a investigar: “ **de qué forma el salario emocional puede contribuir a la satisfacción laboral y retención de los trabajadores y las implicancias que esto puede tener en el escenario económico actual.**”

Objetivos.

El objetivo general de la investigación será analizar la relación entre satisfacción laboral y los distintos componentes del salario emocional. Dicha relación será descrita mediante la revisión y búsqueda de material existente sobre los temas, tanto nacional como extranjero, para luego sistematizarla de forma de integrar ambas concepciones y sus hallazgos, generando así un aporte desde la psicología laboral-organizacional en la relación de dichos conceptos.

Los objetivos específicos serán definir los conceptos de satisfacción laboral y salario emocional e indagar en la relación que estos puedan tener entre si.

Para lograr estos objetivos, se realizó una investigación de tipo teórico, considerando textos e investigaciones en torno a los temas, conformándose así el material bibliográfico que permitió la elaboración del documento presente.

Relevancia.

La relevancia de investigar la relación entre satisfacción laboral y salario emocional puede verse en distintas dimensiones. Es sabido que los trabajadores requieren estar satisfechos en sus puestos de trabajo, para así poder desempeñarse de forma adecuada y contribuir al desarrollo de sus organizaciones. La satisfacción laboral constituye uno de los temas centrales de la investigación en psicología organizacional, así también los



factores que contribuirían a su presencia o ausencia en el trabajo. Se presenta entonces el salario emocional como un constructo factible de aumentar dicha satisfacción, o de mermarla en caso de no ser adecuado para el trabajador, o no encontrarse presente dentro de los beneficios de su puesto.

En segundo lugar, la satisfacción laboral continua siendo un tema que puede relacionarse con la productividad, si bien no se ha podido establecer una relación causal clara de que produce que. No obstante la hipótesis de que los trabajadores satisfechos son mas productivos, plantea una interrogante que debe continuar siendo investigada para sacar el máximo provecho de la satisfacción laboral. De la misma forma, el tema del salario emocional permanece relativamente poco investigado, por lo cual el presente estudio puede colaborar en una introducción mas fuerte del mismo dentro de la psicología laboral, como una herramienta verdaderamente útil para la satisfacción y bienestar de los sujetos.

En tercer lugar, existe una relevancia práctica al cuestionar la relación entre salario emocional y satisfacción laboral. De ser ésta comprobable, se podría comenzar a aplicar de forma mas amplia en distintas organizaciones y puestos de trabajo, de forma de conseguir la retención del talento, la satisfacción y con ello, un compromiso mayor del individuo con su puesto y su empresa. Se puede utilizar la información sobre salario emocional para saber con que aspectos del mismo satisfacer mejor las necesidades de los individuos, teniendo en cuenta sus individualidades, consiguiendo el máximo de provecho, con el mínimo de costes económicos, pues como se introdujo, el salario emocional no apela a lo monetario, sino a otro tipo de compensaciones.

Limitaciones y proyecciones.

Dentro de las proyecciones que podría tener esta investigación, se encuentra el hecho de que en la presente, se realiza un intento por introducir un tema relativamente ignorado en nuestro país, como lo es el salario emocional y su relación con la satisfacción laboral, abriéndose la posibilidad para una futura línea investigativa en psicología. Como proyección, la continuidad de la investigación sobre el tema, una mayor difusión, y la introducción de estudios aplicados y que consideren la realidad local, podrían a la vez

implicar el aumento del cuerpo de conocimientos sobre el tema y un avance para la psicología en general, y para el área laboral-organizacional en particular.

De la misma forma, la introducción del concepto de salario emocional abre un camino para cuestionarse sobre la forma en la cual se compensa a los trabajadores en las organizaciones, y como las mismas se pueden optimizar y conciliar en torno al concepto, de forma de aumentar la satisfacción de los empleados. El salario emocional podría ayudar a adecuar mejor las recompensas a los individuos, y también a adecuarse de forma mas óptima a los cambios sociales y económicos que se viven, maximizando el uso de diversos recursos, y no tan sólo monetarios, en las organizaciones.

Con respecto a las limitaciones encontradas, en primer lugar se puede mencionar el hecho de que en la presente investigación no se realiza una distinción entre los trabajadores a los cuales puede ser relevante la aplicación del concepto de salario emocional, en cuestiones como tipo de empresa, tipo de trabajo, nivel socioeconómico, nivel educacional, género o edad. Se considera a los trabajadores como categoría genérica y por lo tanto no se puede exponer de forma absolutamente certera la validez o utilidad del concepto de forma general. Probablemente haciendo una distinción mas fina y agrupando a los trabajadores en diversas categorías, se podría apreciar de forma mas clara cuales son los efectos del salario emocional en la satisfacción laboral y como influye en mayor o menor medida, dependiendo de las características particulares de cada individuo.

Una segunda limitación gira en torno al concepto de satisfacción laboral. Si bien gran parte de los investigadores han logrado conciliar una definición aceptada en general, aun se mantiene el sesgo de las investigaciones que proponen un concepto que no se adecua a las características que el mismo parece poseer, y lo vincula con otros con los cuales no existe una relación clara y probada.

Asimismo, y como tercera limitación, se expone el uso de una teoría de satisfacción que ha sido hasta la actualidad considerada como polémica, y en muchas ocasiones, mal entendida y conceptualizada. Probablemente sería necesario aun revisar mas a fondo las críticas, así como las investigaciones contemporáneas que ofrecen apoyo a la misma, a la

vez que aclaran los errores que se han acarreado desde hace mas de 30 años, para exponerla de forma valedera y como un aporte real a la investigación sobre satisfacción laboral.

Otra limitación es la falta de investigaciones locales sobre el tema de salario emocional. Si bien existen artículos que refieren al tema, solo es mencionado tangencialmente y no parece haber interés o un real entendimiento de lo que implica y de cómo puede ser provechoso. De la misma forma, falta una definición mas clara del concepto, pues en la información recopilada sobre el mismo, a través de distintos autores, se comparte una idea general del concepto, pero se carece una definición clara que pueda ser consensuada y utilizada por todos. La necesidad de investigación local sobre el tema podría servir para subsanar posibles dificultades en la exposición del mismo, que se relacionen directamente con la idiosincrasia de nuestro país, y con las características típicas de los trabajadores, de forma de comprender mejor como aplicar el concepto y sacar el máximo provecho de él, acorde a la realidad local.

### III. FUNDAMENTACION TEORICA.

La satisfacción de los empleados y como retenerlos siempre ha sido un tema importante para las organizaciones. Después de todo, altos niveles de ausentismo y de deserción pueden afectar a los empleados y tener importantes consecuencias para las empresas. No obstante pocas empresas han hecho de la misma una prioridad, quizás porque han fallado en comprender la oportunidad significativa que existe en considerarla e investigarla. Los empleados satisfechos tienden a ser mas productivos, creativos y comprometidos, y si se puede crear un ambiente capaz de atraer, motivar y retener a aquellos que trabajan bien, los sujetos estarán mas propensos a tener éxito y ser competitivos, disminuyéndose el costo de la insatisfacción. Por ello, a continuación se expondrá el concepto de satisfacción laboral, una teoría que la explica y da herramientas de incrementarla, el concepto de enriquecimiento del trabajo, para luego dar paso a la introducción del salario emocional, concepto relativamente nuevo que promete venir a arrojar luces nuevas sobre la satisfacción de los empleados.

#### **Satisfacción Laboral.**

Las investigaciones en torno al comportamiento organizacional se han interesado generalmente en tres actitudes de las personas: la satisfacción con el trabajo, la participación en el trabajo y el compromiso con la organización (Robbins, 2004). Se discutirá a continuación el concepto de satisfacción con el trabajo o satisfacción laboral.

Uno de los primeros intentos por investigar y definir qué es la satisfacción laboral se dio en la década de los treinta, cuando Hoppock publicó una investigación que analizaba en profundidad la satisfacción laboral. Mediante sus hallazgos, postuló que existen numerosos factores que podrían influenciar la satisfacción laboral, mencionando algunos como la fatiga, monotonía, condiciones de trabajo y supervisión. (Hoppock, 1935, en Parra y Paravic, 2002).

Posteriormente, Herzberg planteó el concepto de "enriquecimiento del puesto", implicando que los sujetos se sentirían satisfechos si se desempeñaban en trabajos que les permitieran desarrollarse mental y psicológicamente, así como experimentar mayor

responsabilidad. Como consecuencia de ello, en la década de los sesenta y setenta se popularizó rápidamente un método de mejora del trabajo, consistente en su enriquecimiento, con la esperanza de mejorar tanto la moral como el desempeño de los individuos. (Herzberg, 1959, en Parra y Paravic, 2002)

Otro autor que se involucró en el concepto de satisfacción laboral fue Locke, con dos trabajos clásicos e influyentes sobre el tema. En 1969, postuló la satisfacción laboral como el “estado emocional agradable que resulta de la evaluación del propio trabajo como el logro de o un facilitador de los valores del trabajo” (Locke, 1969, en Weiss, 2002, p.174).

Pareciera ser que en el esfuerzo por definir el concepto de satisfacción laboral, se entrecruzan definiciones que la exhiben como una reacción afectiva o emocional, mientras otras prefieren describirla como una actitud. Ambas definiciones no parecen generar inconsistencias en la literatura. Esto porque, si recordamos el modelo clásico de definición de actitud, es decir, el modelo tridimensional de Rosenberg y Hovland (1960), la actitud es un constructo complejo que consta de tres categorías de respuesta: cognitiva, afectiva y conductual (Fletcher, Haynes y Miller, 2005). No obstante, considerar afecto y actitud como un mismo concepto hace difícil entender que son constructos separados y diferentes, y simplemente lleva a confusiones en su comprensión.

Ampliando entonces la concepción de satisfacción laboral como una actitud, se puede postular que “la satisfacción laboral es de hecho, una actitud, como actitud es definida y operacionalizada en la psicología social básica. Sin embargo, una actitud no es una reacción afectiva. Una actitud es una evaluación o juicio evaluativo hecho con respecto a un objeto actitudinal, y evaluación no es un sinónimo de afecto”. (Weiss, 2002, p.175)

Siguiendo tal afirmación, podemos observar que la consideración de la satisfacción laboral como una actitud ha encontrado apoyo entre los investigadores, quienes postulan que la propiedad fundamental y esencial de la actitud es la evaluación. Las actitudes serían evaluaciones de objetos que van a lo largo de un continuo que viaja desde lo positivo a lo negativo. Cuando ubicamos un objeto en una escala de evaluación, dicha evaluación es nuestra actitud (Weiss, 2002).

Para clarificar aun mas entonces, a que nos referimos con satisfacción laboral, Weiss (2002) menciona que cuando se mide satisfacción laboral, se pide a los individuos que ubiquen el objeto actitudinal (el trabajo, por ejemplo) en una escala de evaluación. Si bien podría parecer que nos estamos acercando a los estados afectivos, sigue siendo la evaluación lo central en dicha medición. Es así que se puede definir la satisfacción como “un juicio evaluativo, positivo o negativo, que uno realiza sobre su trabajo o situación laboral”. El trabajo es mucho mas que las actividades obvias de cada puesto. Considera también las relaciones con compañeros, supervisores, jefes, obedecer reglas, cumplir criterios de desempeño, etc. La evaluación que realiza un empleado de su satisfacción, o insatisfacción, es en sí la suma de diversos elementos (Robbins, 2004)

La satisfacción laboral no es igual para todas las personas, y tampoco lo es en distintos puestos de trabajo. Existen diversas teorías que pretenden explicar las causas de la satisfacción en el trabajo. (Furnham, 2001). No obstante, el foco principal de la presente investigación se pondrá sobre la teoría de los dos factores o teoría de motivación-higiene de Herzberg, y posteriormente, en su concepto de enriquecimiento del trabajo.

### **Teoría de los dos factores de Herzberg.**

A fines de la década de 1950, Frederick Herzberg desarrolló una teoría que postulaba que existían dos dimensiones en la satisfacción laboral: la motivación, y la higiene. Esto derivó de entrevistas realizadas por él a un grupo de empleados, con el objetivo de averiguar que los mantenía satisfechos o insatisfechos con sus trabajos. Pidió a los sujetos que pensarán en un momento en el cual se sintieron especialmente bien con su trabajo, y por qué, y en un momento cuando se sintieron especialmente mal con su trabajo, y por qué. (Syptak, Marsland, y Ulmer, 1999).

Acorde a esto, diversos estudios e investigaciones sugirieron que los factores que se involucran para producir la satisfacción laboral están separados y son diferentes a los factores que provocan la insatisfacción laboral. De la misma forma, las expresiones no son el opuesto una de la otra. La satisfacción laboral no tiene como opuesto la insatisfacción, sino la no-satisfacción. Igualmente, el opuesto de insatisfacción no es la satisfacción laboral, sino la no-insatisfacción. (Herzberg, 1968)

Es así entonces que los sujetos tendrían dos tipos de necesidades: las necesidades de higiene, las cuales se encontrarían influenciadas por las condiciones físicas y ambientales del trabajo. Su satisfacción se lograría mediante factores de higiene o insatisfactores, entre los cuales se pueden mencionar la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas de trabajo, el salario, entre otras. Estos factores se relacionan con el contexto donde se desarrolla el mismo, y cuando no son favorables, se provocaría la insatisfacción. En cambio, si los factores son positivos, no habría impedimentos para lograr la satisfacción. Sin embargo, no son éstos los que la provocan, y su función sería únicamente reducir o eliminar la insatisfacción, es decir, causan el estado de no-insatisfacción.

Si bien como postula el autor, los factores de higiene no son los que provocan la satisfacción, esto no significa que deban ser descuidados o dejados de lado. Syptak et al. (1999) postularon que para aplicar la teoría de Herzberg a la realidad, primero se debe cubrir los factores de higiene. Aunque no sean ellos la fuente de la satisfacción, deben ser cubiertos para crear un ambiente en el cual la satisfacción de los empleados pueda ser posible. No considerarlos es buscar innecesariamente problemas, por dos motivos: primero, los empleados se sentirán infelices y ello será evidente. Segundo, porque aquellos empleados que trabajan bien podrán encontrar otro trabajo en cualquier parte, dejando a los empleados mediocres en la empresa y comprometiendo su desempeño. Así, proponen las siguientes medidas para lidiar con algunos de los factores de higiene más comunes dentro de una organización:

- Políticas administrativas y políticas de la compañía: las políticas pueden ser una de las más grandes fuentes de frustración para los empleados, si no son claras, se sienten innecesarias o no se obliga a todos a seguirlas de igual forma. Si bien los empleados nunca sentirán gran motivación o satisfacción debido a ellas, se puede disminuir la insatisfacción asegurando que las mismas sean justas y se apliquen de forma igualitaria. Para ello, los autores sugieren hacer accesibles los manuales de políticas; de no existir, crear uno, y de tenerlo, mantenerlo actualizado, siempre con un feedback de los miembros del personal. También sugieren comparar las políticas con las de empresas similares, para eliminar o modificar las que sean muy estrictas o poco razonables.

- Supervisión: para disminuir la insatisfacción en esta área, aconsejan ser sabios a la hora de asignar a alguien el rol de supervisor, pues se debe ser conciente de que un buen trabajador no siempre será un buen supervisor, pues es un rol extremadamente difícil. El supervisor debe tener habilidades de liderazgo y la capacidad de ser justo con todos los empleados. Se debe enseñar a los supervisores a utilizar feedback positivo tanto como sea posible, cuidando no excluir a ningún empleado.
- Salario: si bien el salario no es un factor de motivación para muchos empleados, los mismos requieren ser compensados de forma justa. Si creen que no son bien pagados, probablemente no se sientan felices en sus trabajos. Realizar encuestas sobre salario y hacer comparaciones de lo que se esta ofreciendo con empresas similares puede ser útil para saber si se esta siendo justo o no. Además, los empleadores deben asegurarse de tener políticas claras con respecto a salarios, aumentos y bonos.
- Relaciones interpersonales: es útil recordar que parte de la satisfacción que se deriva de tener un trabajo, es el contacto social que el mismo permite a los empleados. Por ello, se les debe otorgar tiempos razonables para socializar con sus compañeros, como por ejemplo, descansos y periodos de almuerzo. Esto los ayudará a desarrollar un sentido de camaradería y trabajo en equipo. Al mismo tiempo, se debe poner atención con los empleados groseros, las conductas inapropiadas y los comentarios ofensivos, y tomar medidas claras en caso de que se mantengan en el tiempo.
- Condiciones de trabajo: el ambiente en el cual trabajan los individuos tienen un gran efecto en el orgullo que sienten consigo mismos y con su trabajo. Por ello, se debe hacer lo mas posible por mantener las instalaciones y los equipos actualizados. Incluso una silla comfortable puede hacer la diferencia para un sujeto. De ser posible, también evitar el hacinamiento y dar a cada empleado un espacio personal, ya sea un escritorio, casillero o incluso un cajón para su uso particular.



Si no se da este espacio, no debe sorprender que surjan tensiones entre los individuos.

Además de las necesidades de higiene, los individuos tienen otro tipo de necesidad, las llamadas necesidades de motivación, las cuales serían de un orden más elevado que las de higiene, y su satisfacción depende de factores de motivación o satisfactores, relacionados con la naturaleza y consecuencias del trabajo, es decir, con su contenido. Son necesidades que acorde a Herzberg, se relacionan con una cualidad única del ser humano, su capacidad de lograr, y mediante el logro, experimentar crecimiento psicológico. Si se encuentran presentes, son las causales de la satisfacción laboral. Acorde a lo expresado anteriormente, de no encontrarse presentes, no son las causales de la insatisfacción, sino más bien producen un estado de no-satisfacción.

Con respecto a los factores de motivación, Skypak et al. (1999) también realizan sugerencias de cómo abordarlos para lograr el mayor provecho de ellos:

- El trabajo en sí mismo: quizás lo más importante para la motivación del empleado es ayudar a los individuos a creer que el trabajo que realizan es importante y que sus tareas son significativas. Se debe enfatizar que sus contribuciones conllevan resultados positivos, compartir historias de éxito sobre cómo las acciones que realizan hacen la diferencia, o mejoran los procesos, resaltar las tareas significativas que quizás se han vuelto ordinarias, etc. Por supuesto que los empleados no encontrarán todas las tareas de su puesto interesantes o recompensantes, pero se les debe mostrar cómo esas tareas son esenciales para el éxito total de la organización. Así también se pueden encontrar tareas que realmente no son necesarias y pueden ser eliminadas para incrementar la eficiencia y satisfacción.
- Logro: una premisa inherente de la teoría de los dos factores es que la mayoría de los individuos genuinamente quieren desempeñarse bien en sus trabajos. Para ayudarlos, se debe asegurar que se los ha asignado a posiciones que usan sus talentos, y no que los llevan al fracaso. Se deben poner metas claras y alcanzables, y asegurar que cada empleado sabe cuáles son. También se debe

proporcionar feedback regular y a tiempo de cómo se están desempeñando. Los autores proponen tener cuidado de no sobrecargar a los individuos con desafíos que son muy difíciles o imposibles, pues pueden paralizarlos.

- **Reconocimiento:** los individuos, independiente del nivel en que se encuentren en la organización, desean ser reconocidos por sus logros en el trabajo. No tienen que ser grandes éxitos para merecer reconocimiento, pero el halago debe ser sincero. Si un empleado hace algo bien, se debe tomar el tiempo para reconocer su trabajo de inmediato, agradeciéndole de forma pública, por escrito, o con un bono si es apropiado. Una forma de hacer esto es por ejemplo, tener un empleado del mes.
- **Responsabilidad:** los sujetos se sentirán mas motivados a hacer bien su trabajo si sienten que tienen propiedad sobre el mismo. Para esto, se les debe dar suficiente libertad y poder para realizar sus tareas y que sientan el resultado como propio. A medida que los individuos maduran en sus trabajos, se les debe dar la oportunidad de tener mas responsabilidad. No obstante, se debe tener cuidado de no dar simplemente mas trabajo, sino tareas desafiantes y significativas.
- **Ascensos:** se pueden utilizar para recompensar la lealtad y el desempeño. Si no se cuenta con un cargo disponible para promover a un empleado valioso, se puede considerar darle un nuevo título que refleje el nivel alcanzado en su trabajo. De ser factible, se puede apoyar a los empleados permitiéndoles seguir estudios, lo cual los hará mas valiosos para la compañía y les permitirá sentirse realizados profesionalmente.

### **El enriquecimiento del trabajo.**

Uno de los aportes mas importantes de la teoría de los dos factores ha sido la introducción del concepto de “enriquecimiento del trabajo”, entendido como el diseño de puestos que permitan el logro personal, reconocimiento y crecimiento profesional. (Furnham, 2001). Para Herzberg, el enriquecimiento del trabajo tiene como gran meta el

mejorar la eficiencia de la tarea, a la vez que se mejora la satisfacción de las personas. Esto es posible de lograr si se amplía, en los puestos de trabajo, los ámbitos para el logro personal y reconocimiento, dando mas responsabilidades, un trabajo mas desafiante y mas oportunidades para el ascenso y crecimiento personal. (Herzberg, 1969).

Desde los inicios de su investigación, el autor fue un gran defensor de la reestructuración del trabajo, pero con el objeto de poner gran parte de la dependencia del mismo sobre los motivadores. Es por esto también que posteriormente, llamó al enriquecimiento definido por él "enriquecimiento ortodoxo del trabajo", para lograr así diferenciarlo de otros conceptos similares, pero que no eran derivados de su teoría de los dos factores. Además, su concepto de enriquecimiento ponía el acento en la introducción exclusiva de factores de motivación en el trabajo, y no de factores de higiene. (Herzberg, 1976, en Miner, 2005)

Para probar la validez de su concepto de enriquecimiento del trabajo, Herzberg condujo una serie de experimentos con distintos tipos de profesionales, lugares y condiciones de trabajo, para poder exponer así la generalidad del concepto y su aplicación. De la misma forma, quiso probar la viabilidad de los cambios y sus consecuencias. La serie de experimentos realizados por el autor sirvieron para dar sustento y probar la utilidad del concepto. Hallazgos como la independencia de los resultados del enriquecimiento (no dependen de ningún conjunto específico de condiciones, ni de condiciones ideales de experimentación no factibles de encontrar en entornos reales), y la viabilidad de realizarlos en cualquier entorno, con pruebas de la baja tasa de fracaso de los cambios, y con cualquier tipo de personas (sin la necesidad de seleccionar a los trabajadores, pues se mostró que aquellos que contaban realmente con el potencial para progresar y surgir en sus puestos, lo harían si realmente lo deseaban, y el enriquecimiento ayudaría a resaltar sus cualidades, probablemente antes no explotadas por la falta de oportunidad en el puesto) apoyaban sus postulados. Mostró también mediante la investigación no haber encontrado personas que reaccionaran adversamente al enriquecimiento del trabajo, que generalmente los sujetos no exigían un mayor pago posterior a la introducción de los cambios en sus labores (se observó que un pago mas abundante probablemente aumentaría temporalmente la tasa de trabajo, pero no era capaz de comprar el compromiso de las personas, cualidad observada en aquellos que aceptaban el

enriquecimiento y sacaban provecho de él, pues se sentían comprometidos con su tarea) y que el mismo se potenciaba si no existía la participación directa en la introducción de los cambios y su planificación. Esto se explica porque la participación, para Herzberg, representaba una forma sustitutiva al enriquecimiento, pues no daba realmente a las personas la oportunidad de hacerse responsables de diversos ámbitos de su trabajo ni experimentar crecimiento personal. (Herzberg, 1969)

Con respecto a las consecuencias, el autor manifiesta que si existe un efecto del enriquecimiento del trabajo sobre la satisfacción laboral. Si bien dicha incidencia parece no ser tan espectacular ni relevante en un principio, se pudo observar que en periodos mas largos de tiempo, las ganancias en satisfacción fueron significativas (Herzberg, 1969). Volviendo a la definición inicial de satisfacción expuesta por Weiss (2002), quien la postula como una actitud, esto se explica fácilmente. Las actitudes no cambian de un momento a otro, de hecho tienden a ser relativamente estables en el tiempo y requieren de la introducción de cambios significativos para modificarse (Ibáñez, 2004). Por ello, Herzberg plantea que esta ganancia en satisfacción a largo plazo se explica por el hecho de que en el tiempo, las actitudes son capaces de alcanzar al desempeño, y el enriquecimiento sería el responsable de una mejoría constante y prolongada.

El concepto de enriquecimiento laboral, si bien ampliamente investigado y utilizado por Herzberg, es solo parcialmente atribuible a él. Existen evidencias de conceptos similares, como el de “ampliación del trabajo” desde aproximadamente 1940. No obstante Herzberg lo amplió y mejoró, a la vez que lo desarrollaba en base a su teoría de los dos factores. Sin embargo, una dificultad para relacionar de forma completa la misma y el concepto de enriquecimiento laboral de Herzberg, es el hecho de que el mismo autor reconoce la incidencia solo de los factores de motivación en el enriquecimiento, no de los factores de higiene. Esto provoca aun mas dificultades si se considera el hecho de que los factores de higiene y los factores de motivación en ocasiones, tienden a actuar unos con las propiedades del otro (se ha observado evidencia de esto principalmente con factores como el salario y el status, y él mismo reconoció en una de sus publicaciones que el salario, a pesar de ser primariamente un factor de higiene, a menudo toma propiedades de motivador, pudiendo considerarse similar a motivadores como el reconocimiento o el logro). (Herzberg, 1976, en Miner, 2005)

Si bien la teoría de los dos factores de Herzberg parece tener mucho que decir en torno a aquellos aspectos del trabajo que servirían para incrementar la satisfacción laboral de los individuos, no es factible ignorar el hecho de que, desde aproximadamente la década de 1970, no ha habido nuevas investigaciones por parte del autor, y que ha existido una fuerte crítica a sus métodos y descubrimientos.

No obstante no todo parece haber quedado en el pasado. Una investigación actual, conducida por Basset-Jones y Lloyd (2005), parece venir a reivindicar el uso de la teoría de los dos factores. Los autores tomaron los postulados de Herzberg, y mediante una investigación que pretendía averiguar que motivaba a los empleados a aportar con ideas para la mejora de sus empresas, intentaron poner a prueba los postulados sobre satisfacción laboral en un contexto organizacional contemporáneo. Si bien reconocen que su investigación posee algunas limitaciones con respecto a la muestra, pudieron concluir, al igual que Herzberg, que los incentivos de tipo monetario no son suficientes para que las personas deseen contribuir a sus empresas.

Otro autor que ha realizado aportes actuales relacionados con la teoría de los dos factores es Sachau (2007), quien postula que la misma ha sido malinterpretada, y por tanto, se han hecho asunciones erróneas sobre sus postulados. Por ejemplo, aclara que Herzberg no postuló que no se pudiera motivar a los empleados con factores de higiene, como se cree popularmente, sino que se refirió a la motivación lograda con estos factores como movimiento, pues en estos casos, los sujetos trabajan para satisfacer sus necesidades de higiene. Asimismo, mencionó que Herzberg consideró el dinero como un factor de motivación en aquellos casos donde el enriquecimiento del trabajo no era posible, como en trabajos aburridos o rutinarios, no factibles de ser modificados. En éstos, planteó que las recompensas y bonos servirían para motivar (o mover) a los sujetos.

Sachau también toma aportes de la psicología positiva para darle nuevos impulsos al uso de la teoría de los dos factores. Postula que existiría una relación entre la afectividad positiva y felicidad con los factores de motivación postulados por Herzberg, y que aquellos aspectos que llevarían a una felicidad de mas largo plazo también contribuirían al crecimiento psicológico y desarrollo (Sachau, 2007).

Todo esto parece consistente con lo que postula la teoría de los dos factores, donde la satisfacción y felicidad de los individuos se relacionaría con la introducción de factores de motivación y el enriquecimiento de sus puestos de trabajo, para hacerlos consistentes con la expectativas de los sujetos. Si el dinero no puede comprar la felicidad, posiblemente una conjunción de los postulados de la psicología positiva y los de Herzberg puedan contribuir a encontrar otras formas de tener empleados satisfechos con sus trabajos.

Independiente de sus restricciones, el resultado mas aplicado de la teoría ha sido el rejuvenecimiento, por no decir la creación del enriquecimiento del trabajo. Tal logro justifica la emergencia de la teoría, sin importar la cantidad de limitaciones y cuestionamientos existentes. El enriquecimiento, como técnica para aumentar la satisfacción, puede funcionar. Quizás solo con algunas personas, o bajo ciertas condiciones, o en ciertos periodos de tiempo. No obstante, Herzberg lo planteó hace mucho tiempo.

### **El concepto de salario emocional.**

Tal como se mencionó en la introducción, en tiempos donde la competitividad de las empresas se define mas por la calidad de sus trabajadores que por otros factores, como los tecnológicos o monetarios, parece importante considerar como potenciar su satisfacción laboral, a modo de retenerlos en sus puestos de trabajo, y además, lograr un nivel de desempeño acorde a las necesidades de la empresa. Para lograr dicha meta, se debe considerar como mantener a los trabajadores satisfechos, como movilizarlos y mantenerlos alineados con los objetivos organizacionales.

A comienzos del siglo XX se pensó que los empleados se movilizaban principalmente por el dinero, lo cual derivó en la creencia de que era éste lo que motivaba a los sujetos de forma directa, es decir, entre mas dinero, mayor motivación. Si bien el dinero es importante y valioso por los bienes y servicios que permite adquirir, y por ser además un símbolo de estatus, tiene valor en la medida que permite satisfacer las necesidades. No obstante, su valor directo disminuye cuando las necesidades que satisface ya se encuentran cubiertas. Se lo considera una recompensa extrínseca, pues se genera fuera

del trabajo y solo es útil fuera del mismo, y por lo tanto, genera menos satisfacción que las recompensas intrínsecas, por lo menos de forma inmediata (Davis y Newstrom, 2003).

Acorde a esto, se puede plantear entonces que el dinero tiene límites en su potencial como satisfactor, lo cual lleva a la interrogante de cómo lograr seguir satisfaciendo a los trabajadores, mas allá de la remuneración que se les otorga. Parece importante hablar entonces de compensaciones no monetarias, y del valor que los individuos otorgan a las mismas. Además, no siempre se podrá seguir escalando en los montos de los salarios que se entrega a los individuos. En algún momento, la empresa deberá estancar el aumento del sueldo, pues el mismo, acorde al puesto, tocará un techo en el cual ya no podrá ser incrementado. Esto provocará entonces que las empresas se vean en la obligación de buscar otras formas de retribuir a los sujetos por las labores que cumplen. Se postula entonces que la introducción del salario emocional será también un tema de necesidad. (Correro, 2005)

Al no ser el sueldo económico el factor mas importante para permanecer en una organización, las tendencias de compensaciones han ido cambiando y modificándose. Los empleadores se han visto en la obligación de realizar un análisis de que es lo que puede satisfacer a un trabajador mas allá de lo monetario, y se han dado cuenta de que invertir en la satisfacción personal de los mismos es el camino a seguir.

Si bien existen distintas conceptualizaciones de salario emocional, la mayoría converge en que es un término que se refiere a factores no relacionados con el sueldo económico, sino con otro tipo de factores que pueden contribuir a aumentar la satisfacción de los empleados y a asegurar su permanencia en una organización. Dentro de las definiciones que pueden encontrarse, está la de Gay (2006) que lo postula como cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación, no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral. El mismo autor desglosa el término mencionando que se le llama "salario" pues busca identificarse y relacionarse con los conceptos de contraprestación, reciprocidad, equidad y frecuencia; "emocional" pues, independiente de que satisfactor se utilice (vacaciones, atención a necesidades personales, entre otros) busca aportar satisfacción a los motivos intrínsecos de los individuos. Para Paredes (2006) se refiere a los intangibles que la empresa puede proporcionar como una forma de

complementar el salario económico, de forma de incrementar la satisfacción de los colaboradores, a la vez que hace la empresa mas atractiva en el mercado laboral. Es un término complejo, singular y específico, acorde a la organización que lo utiliza. Es poco generalizable, pero a la vez, sumamente eficaz si se singulariza y flexibiliza acorde a cada persona, pues cada una posee motivos singulares y se sentirá satisfecha con cosas y/o situaciones diferentes.

Para que el salario emocional sea capaz de aumentar la satisfacción de los sujetos, primero se requiere saber que es lo que hace que las personas no se encuentren satisfechas, y como y con que se podría superar dicha problemática, pues no tiene ninguna utilidad ofrecer satisfactores si no se conocen las necesidades a satisfacer o éstas no existen. Para Saíz (2001) debe considerar los aspectos no profesionales de los individuos, como familia, salud, aficiones, ofreciendo equilibrio entre las distintas facetas de sus vidas. Asimismo, se debe buscar la sostenibilidad de las peticiones u ofrecimientos a los empleados, ya que distintas necesidades tienen distintos satisfactores. Creer que se puede satisfacer a todos, en todo, y con los mismos satisfactores tiene altas probabilidades de conducir al fracaso (Gay, 2006). De la misma forma, un requisito mínimo para el funcionamiento como satisfactor del salario emocional, es que las necesidades básicas de los individuos se encuentren cubiertas, es decir, que su retribución económica cumpla con las condiciones mínimas requeridas por él para sentirse satisfecho. Esto significa que si un sujeto no gana lo suficiente, es mas probable que prefiera un aumento de sueldo, bonos o beneficios económicos, que un trabajo mas desafiante. De no haber condiciones económicas mínimas, no tiene sentido intentar proveer salario emocional, pues el trabajador se preocupará mas de mantener su empleo y de obtener mayores rentabilidades monetarias de él. (Correro, 2005). Acorde a esto, también se postula que las organizaciones no deben temer que todos los empleados que posee quieran o pidan factores de salario emocional, pues así como éste depende de un mínimo de cobertura de necesidades básicas, también depende de los distintos compromisos que tenga el sujeto en el momento en que pretenda solicitarlo o ponerlo como requisito para su permanencia en la organización, pues a muchos, sus responsabilidades económicas o personales no les permitirán solicitar tal tipo de flexibilidad (Correro, 2005)



¿De qué se habla cuando se menciona salario emocional? Si bien son beneficios que deben ser individualizados y adaptados a la realidad de cada empresa y de cada empleado, siguiendo a Abad (2005) se podrían mencionar los siguientes como factores del salario emocional:

- Formación ofrecida por la empresa
- Calidad de la relación con el supervisor inmediato
- Poder expresar ideas y sugerencias
- Oportunidades de ascenso y promoción
- Retos profesionales
- Planificación de carrera profesional
- Ambiente laboral agradable
- Flexibilidad, seguridad, equidad, reconocimiento.

Una forma de salario emocional que ha sido considerada desde el principio ha sido la flexibilización del trabajo, con formas como el teletrabajo, permitiendo a las personas desempeñar algunas funciones desde su hogar, dejando de lado el presentismo mal entendido, pues ya en muchos sectores y empleos, el tiempo y presencia física dejan de ser criterios relevantes para evaluar o remunerar a los sujetos. De esta forma, las personas pueden desempeñarse de forma igualmente eficiente, sin sentir que están desarrollando una doble jornada laboral (preocupándose de las exigencias de su trabajo, en una oficina, y luego teniendo que llegar a sus casas a desempeñar otras funciones, en otro contexto espacial). Siguiendo a Destefano (2008), se mencionan las siguientes ventajas de considerar el teletrabajo como una forma de salario emocional. No obstante, la autora no se queda al margen y considera también las posibles desventajas. Sin embargo, reconoce que las ventajas son por mucho, mayores que los inconvenientes que se puedan provocar:

Posibles ventajas:

- Flexibilidad del horario de trabajo
- Reducción de tiempo y dinero en desplazamientos

- Reducción del estrés
- Mayor autonomía
- Posibilidad de combinar trabajo con atención de la familia
- Elección personal del entorno de trabajo
- Aumento de la calidad de vida
- Mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio
- Mayores posibilidades laborales para discapacitados
- Posibilidad de disponer de empleados de alto valor, aunque vivan a miles de kilómetros
- Disminución de gastos generales y de espacio de oficina
- Reducción del ausentismo laboral

#### Posibles desventajas

- Ausencia de contacto personal y dificultad para el trabajo en equipo
- Ausencia de soporte inmediato
- Complicación de la protección laboral y social
- Dificultad en el control del tiempo y calidad de trabajo
- Dificultad en el uso confidencial de la información

El salario emocional implica comprender que el trabajador no solo debe ser compensado con dinero, sino con aquello que le produzca además, satisfacción psicológica, cambiando así las razones para permanecer en el trabajo. Acorde a Fernández (2002), dentro de dichas razones, se encuentra: el desarrollo de carrera, un trabajo desafiante y con sentido, obtener reconocimiento por la labor realizada, control sobre el propio trabajo, entre otras. Llama la atención que dentro de los factores valorados para ser atraído hacia una organización, la compensación no se menciona como factor primordial, lo cual llevaría a pensar que opera de alguna forma como factor de higiene, mas de mantención que de desarrollo. Similar a esta concepción, Correro (2005) menciona que dentro de los criterios mas importantes para elegir un empleo están las posibilidades de desarrollo y que éste permita un equilibrio entre vida personal y laboral. Nuevamente, la retribución económica

no esta dentro de los primeros lugares. Todos estos factores mencionados también operan como salario emocional para los trabajadores.

La irrupción del concepto de salario emocional viene a demostrar, en gran medida, que la recompensa monetaria ya no es suficiente para mantener a los trabajadores satisfechos y alineados con los objetivos de sus trabajos y sus empresas. Al haber una escasez de talentos, los individuos ya no solo se conforman con un sueldo competitivo de mercado, sino que entienden que pueden exigir algo mas al empleador que una recompensa monetaria. De la misma forma, el costo de no implementar medidas que permitan retener y atraer talento siempre será mayor que realizarlas. Esto porque como lo explica Lagos (2008), cada vez que un talento abandona la organización, ésta a la vez, subsidia a la competencia al entregarle un empleado capaz, a la vez que capacitado. Parece ser que pagar por sobre la media ya no es lo mas importante, sino potenciar otro tipo de beneficios para los sujetos, como permitirles conciliar de mejor forma vida familiar y laboral, dar flexibilidad en el trabajo y optimizar la calidad de vida. Actualmente, el trabajo ya no solo es un lugar donde ganar dinero, sino una serie de tareas a realizar donde el sueldo es solo parte de un todo. Asimismo, el salario emocional se convierte en una herramienta de competencia, pues diferencia a las empresas, ya que nunca será igual en una que en otra, y puede ayudar a conseguir y mantener la lealtad de los individuos. Las personas en si no son leales a una empresa, sino que se comprometen con ella de acuerdo a como se valora su trabajo y lo que la misma representa para ellos, y los beneficios que puede ofrecerles. Un salario emocional bien administrado podría ser capaz de ganar este compromiso. La ventaja de ello es que un empleado comprometido tiene menos probabilidades de dejar la compañía, que uno insatisfecho y descontento con sus condiciones de trabajo (Abad, 2005).

Considerar la introducción del salario emocional dentro de la empresa posee diversas ventajas. Aparte de lo ya mencionado por Correro (2005) sobre el escalamiento del salario económico y la necesidad de introducir nuevas y creativas formas de retener al personal, Gay (2006) postula que la implementación de un buen salario emocional podría tener consecuencias favorables sobre el estrés. Es sabido que una de las principales causas del mismo es la insatisfacción con el trabajo. De la misma forma, la insatisfacción es causa del alza del absentismo laboral. Para comprender mejor el término, Aparicio (2005)

postula que la insatisfacción laboral es una respuesta negativa que exhibe el trabajador hacia su propio trabajo, lo cual hace que éste se encuentre en un estado de intranquilidad, ansiedad, pudiendo la persona incluso llegar a la depresión al hallarse en una situación de insatisfacción laboral. Se puede inferir entonces que una empresa donde se potencie el salario emocional tendrá un menor porcentaje de empleados insatisfechos, y con ello, mas probabilidad de contar con individuos que rindan al máximo de sus capacidades.

### **Satisfacción laboral, salario emocional y desempeño laboral.**

Si se consideran las ventajas mencionadas con respecto al salario emocional, y su capacidad de impacto sobre la satisfacción de los empleados, no se puede evitar pensar en el efecto que aquel incremento de la satisfacción podría tener sobre el desempeño laboral.

Generalmente, se tiende a creer que existe una relación incuestionable entre satisfacción laboral y desempeño en el trabajo. No obstante, se ha observado en numerosas investigaciones que dicha relación no es tan obvia como parecería ser, y que no siempre es con dicha linealidad (satisfacción – desempeño). Judge, Thoresen, Bono y Patton (2001) en su revisión sobre el tema mencionan al menos siete modelos que tratan la relación satisfacción laboral - desempeño laboral:

1. La satisfacción laboral causa el desempeño laboral: probablemente uno de los mas antiguos y se atribuye al movimiento de las relaciones humanas, bajo la premisa de que las actitudes conducen al comportamiento. Si bien pareciera ser que las actitudes se relacionan con el comportamiento en el trabajo, el modelo posee poco respaldo y los resultados no han probado ser concluyentes.
2. El desempeño laboral causa la satisfacción laboral: bajo la premisa de que la satisfacción sigue al comportamiento, deriva de la hipótesis de que esto se dará por la provisión de recompensas extrínsecas e intrínsecas. Si bien se basa en estudios causales, no logra probar una causalidad válida e introduce un cuestionamiento sobre la existencia de otras variables influyendo en la relación.

3. Satisfacción y desempeño laboral se relacionan recíprocamente: menciona que el desempeño puede ser satisfactorio y a la vez, provocado por la satisfacción. Solo ha recibido apoyo parcial y parece depender del tipo de satisfacción del individuo.
4. La relación entre satisfacción laboral y desempeño laboral es espúrea: propone que la correlación no es real, y que si bien muchos la infieren, pocos estudios han logrado probar formalmente la hipótesis.
5. La relación entre satisfacción laboral y desempeño laboral es moderada por otras variables: es la investigación mas común, y considera la relación mediada por otras variables, como recompensa contingente, complejidad del trabajo, características intrínsecas al mismo y autoestima.
6. No existe relación entre satisfacción laboral y desempeño laboral: considera ambas variables como independientes y separadas, y se postula que los estudios probablemente han ignorado la existencia de una relación.
7. Conceptualizaciones alternativas sobre satisfacción laboral y/o desempeño laboral: este grupo de modelos discute que tiene poco sentido considerar la relación de forma tradicional, y que es mejor reconceptualizar las propuestas sobre actitudes. Considera que las emociones positivas se relacionan con el desempeño.

Si bien es poco lo que se reflexiona anteriormente sobre emociones, considerar que las emociones positivas tienen relación con el desempeño, y que por tanto esto pudiera tener una relación con la satisfacción no es menor. Si tomamos los postulados de la psicología positiva expuestos en el trabajo de Sachau (2007) quien menciona que la psicología positiva es el estudio de atributos humanos positivos, como bienestar, autoestima, creatividad entre otros, con foco en las fortalezas de los sujetos mas que en sus debilidades, todo esto tiene implicancias importantes para los profesionales de recursos humanos. Lo anterior asimismo tiene sentido si tomamos también la investigación de Herzberg, quien propuso que los factores de motivación, relacionados con la satisfacción, se refieren a aquellas situaciones que hacen a los sujetos sentirse bien con respecto al trabajo que desempeñan. Sachau (2007) propone que los empleados experimentarán

mayores niveles de satisfacción y compromiso con sus trabajos si estos proporcionan oportunidades de reconocimiento, relaciones cercanas, crecimiento psicológico y desarrollo profesional, es decir, si incluyen factores de motivación. Probablemente entonces los sujetos se sentirán mas satisfechos, y por tanto rendirán mejor, cuando su satisfacción se encuentre apoyada por emociones positivas, que les permitan sentir que se están desarrollando a la vez que son un real aporte en sus puestos de trabajo. Considerar la relación entre todos estos factores no solo parece coherente, sino también importante y digna de ser tomada en cuenta

#### IV. ANALISIS

Al considerar la satisfacción laboral desde la óptica de la teoría de los dos factores de Herzberg, no se puede desconocer que la misma es antigua y ha sido objeto de numerosas críticas. Probablemente una de las mayores limitaciones que presenta es la falta de consistencia en sus afirmaciones sobre la diferencia y naturaleza separada de los factores de higiene y factores de motivación. Existen autores que apoyan el hecho de que la satisfacción laboral puede ser producida tanto por factores ambientales y del entorno en el cual se trabaja, como por factores intrínsecos a la labor que se desempeña. Siguiendo con los factores definidos por Herzberg, se ha observado que los factores de higiene han sido informados como fuentes de producción de satisfacción, inclusive con mejoras en el rendimiento de las personas, al mismo nivel que los factores de motivación. De la misma forma, en pruebas alternativas de la teoría de los dos factores, utilizando métodos distintos a los de la investigación original, el fracaso para proveer sustento a sus postulados se ha mantenido, llegando incluso a indicarse que la satisfacción es igualmente probable de ser causada tanto por factores de motivación, como por factores de higiene (Miner, 2005).

Nadie puede dudar del atractivo que posee la teoría, inclusive en la actualidad. La forma en que ofrece soluciones para incrementar la satisfacción laboral de los empleados no deja de apelar, sobretodo hoy en día, a la conciencia de costos de las empresas. Si se considera que el salario, beneficios complementarios y mejoría en las condiciones ambientales de trabajo solo son útiles hasta cierto punto, sigue siendo una esperanza que conceptos como factores de motivación y enriquecimiento del trabajo se conviertan en la clave para incrementar la satisfacción, sin tener que necesariamente incurrir en cuantiosos gastos económicos.

En revisiones actuales de la teoría de los dos factores, Sachau (2007) expuso un par de errores en los cuales incidió Herzberg al plantearla. Mencionó que el autor incurrió en equivocaciones al postular que las relaciones interpersonales no eran capaces de producir motivación, al etiquetarlas como factores de higiene, pues en la medida en que éstas llevan al crecimiento psicológico y desarrollo, deben ser capaces de producir satisfacción a largo plazo. Al pasar a ser motivadores, pueden tener influencia en el

crecimiento psicológico de los individuos, convirtiéndose en un factor de motivación. De la misma forma, cuestionó el método de los incidentes críticos como una buena forma de probar la validez de la teoría, y discutió que en base a esto, muchos críticos la desestimaron y no le prestaron la suficiente atención. Los incidentes críticos, según Sachau, hacen que las personas tiendan a tomar crédito por su desempeño exitoso, culpando al entorno de sus propias fallas. De haber usado una metodología alternativa, Herzberg podría haber logrado probar de mejor forma sus postulados (Sachau, 2007). No obstante el mismo autor proporciona evidencias de que la teoría no debe ser desestimada, sino replanteada, y que probablemente revista mas utilidad si se la usa como una metateoría o paradigma de base para el desarrollo y crecimiento psicológico de los individuos.

Si consideramos la teoría con respecto al concepto de salario emocional, el mismo podría, acorde a su descripción y características, ser considerado como un factor de motivación. Todas aquellas funciones o acciones que lo componen tienen como objetivo aumentar la satisfacción de los empleados, apelando a factores de motivación intrínsecos. No obstante, falla en dar real cabida a los factores de higiene, que acorde a la revisión teórica realizada, necesitan también ser considerados, por lo menos como necesarios para dar una buena base a la introducción de los factores de motivación.

Si tomamos en cuenta que una de las principales tareas del salario emocional es incrementar la satisfacción laboral de los empleados y asegurar su permanencia en la empresa, su relación con la teoría de los dos factores de Herzberg y su concepto de enriquecimiento del trabajo parece evidente. Pareciera ser que el salario emocional es un sinónimo de enriquecimiento del trabajo, pues ambos apuntan al hecho de que trabajos desafiantes, con oportunidades de crecimiento y reconocimiento son lo mas propenso de producir y aumentar la satisfacción de los empleados. No obstante, hay que considerar que salario emocional no solo alude a los llamados factores de motivación proporcionados por el autor, como si es la idea del enriquecimiento del trabajo, sino que también hace alusión a factores que él consideró como factores de higiene, los cuales, si se toma de forma estricta su concepción de enriquecimiento y teoría, no debieran ser capaces de producir satisfacción. Sin embargo y como se mencionó anteriormente, investigaciones recientes como la de Sachau (2007) vienen a desmentir el hecho de que Herzberg



hubiese eximido los factores de higiene como posibles motivadores. Si bien probablemente no cumple todos los requisitos ni concuerda en todos los aspectos con la teoría de los dos factores, no se puede negar que la relación existe, independiente que la teoría sea antigua y el concepto de salario emocional más contemporáneo. Aun hoy en día la teoría se sigue probando, si bien no completamente válida e infalible, como útil y necesaria de seguir siendo considerada.

Si bien el salario emocional plantea numerosas ventajas para incrementar la satisfacción laboral de los individuos, a la vez de convertir las organizaciones en entidades más competitivas y atractivas para los sujetos, existen ciertas restricciones. Una de las condiciones para que la recompensa no monetaria surta el efecto deseado en los empleados, es que las necesidades económicas básicas se encuentren adecuadamente cubiertas. El problema es que actualmente, además de estar en una época donde la gestión de talento se ha hecho importante, estamos también en una en la cual el trabajo ya no posee la centralidad que poseía antiguamente. Esto conlleva a una flexibilización del trabajo y de su lugar en la vida de las personas, y ya no es función de las organizaciones asegurar la continuidad del mismo a los empleados. La flexibilidad, si bien considerada un factor de salario emocional, también tiene otro cariz. Para Hopenhayn (2004), la flexibilidad laboral trae consigo la inseguridad sobre el trabajo, disminuyendo la protección, haciendo el empleo más precario, y en algunos casos, incluso puede ser vista como un eufemismo de prescindibilidad. Al no existir la estabilidad laboral, los empleadores pueden exigir más de sus empleados, y éstos estarán dispuestos a entregar más de lo que deben, con tal de no quedar al margen del mercado laboral.

Aunque también parece lógico pensar que la mayoría de los sujetos preferirían desempeñarse en trabajos desafiantes, que les permitan desarrollarse como personas y que permitan asimismo, el desarrollo de carrera, existen evidencias de que, independiente de que es sabido que el dinero no es suficiente para satisfacer a una persona, existen personas que parecen trabajar solo por él. En el informe de 2002 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, se expone que 6 de cada 10 personas entrevistadas consideran que su trabajo no es más que una forma de ganar dinero, y un 42% prefiere un trabajo donde los ingresos estén asegurados, en vez de un trabajo donde se respeten sus derechos laborales. Muy pocos son los que consideran su trabajo como un lugar

donde lo pasan bien y se sienten bien, y actualmente, también una pequeña cantidad de trabajadores siente que por medio del mismo forma parte de la sociedad. Si un porcentaje importante de individuos se siente de esa manera con respecto a su puesto de trabajo, vale la pena poner atención a si realmente los sujetos desean trabajos que les permitan esa sensación de colaboración y aporte social, o simplemente como expone el informe, desean recibir un pago a fin de mes. Igualmente, ante un trabajo enriquecido, muchos sujetos podrían preferir su trabajo actual y rutinario, por el temor al fracaso o a la sobrecarga laboral que infieren de ello.

## V. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.

La satisfacción laboral, como hemos analizado, es un constructo importante para las organizaciones y al cual se le debe prestar atención, aun más en la época de economía cambiante que vivimos. Es vital, para la supervivencia de una organización, así como para su permanencia y florecimiento, contar con personas alineadas y contentas en sus roles laborales. Cada persona tiene necesidades y motivaciones particulares para trabajar y la única forma de poder satisfacerlas es saber cuales son. Igualmente, la empresa debe estar interesada en el bienestar de sus empleados, pues de lo contrario no tiene sentido hablar de salario emocional. Sin embargo, es difícil que no les importe satisfacer a aquellos sujetos talentosos, pues el descontento tiene numerosas implicancias.

Un sujeto insatisfecho no solo cuesta a la empresa en rendimiento, calidad y cantidad, sino que todo esto se traduce en factores económicos, pues existe mayor posibilidad de que cometa errores, se accidente, o se ausente de su trabajo, siendo la empresa quien deberá pagar el costo de la insatisfacción. De la misma forma, un empleado que no se encuentra satisfecho con su trabajo es mas susceptible de abandonarlo, y dependiendo el nivel de su cargo en la compañía (sobretudo si consideramos a aquellos trabajadores que se erigen como líderes dentro de una determinada división de la compañía, y que gozan del respeto y admiración tanto de pares como de subalternos), incluso puede llevarse a otros con él, perjudicando aun más a la empresa.

Es de vital importancia entonces mantener a las personas satisfechas. Si bien durante mucho tiempo se pensó que la satisfacción era un producto directo del sueldo que se le pagaba a los sujetos (entre mas dinero, mas satisfacción), existen claras evidencias de que esto no es así para la gran mayoría, o por lo menos no con esa linealidad. Claramente hay sujetos que trabajarán mas si ello conlleva un mayor salario, pero no siempre mas es mejor. Por ejemplo, si dentro de las condiciones de trabajo de un empleado, se encuentra el pago de horas extraordinarias, probablemente para éste no será muy difícil permanecer mas tiempo en el escritorio para beneficiarse de aquel incremento salarial, sin que ello derive necesariamente en un aumento de la productividad. Una persona satisfecha no rehuye su trabajo, sino por el contrario, busca la excelencia y la calidad del mismo, aun cuando aquello no reporte un incremento de los

beneficios económicos, pues realmente le interesa constituirse como un aporte y un activo valioso para su compañía.

Como se mencionó al principio, la existencia del concepto de salario emocional parece venir a responder una serie de preguntas que los empleadores se han planteado desde hace mucho tiempo: como aumentar la satisfacción de los sujetos con su trabajo, sin incurrir necesariamente en cuantiosos gastos. Plantea soluciones creativas para satisfacer a los sujetos, con una idea de retribución a la carta, individualizada y hecha a la medida para cada uno de ellos. Puede que no sea novedosa, pues existe hace muchos años, el problema es que no se ha masificado al nivel que debiera, aun con las ventajas que presenta, sobretodo considerando que incluso la empresa mas exitosa no puede darse el lujo de desperdiciar su dinero en constantes bonos o regalías para cubrir un problema de fondo como la insatisfacción.

El salario emocional a la vez deja de considerar a la persona como mera mano de obra – desafortunada concepción con respecto a los sujetos, aun hoy en día – como seres que no piensan ni desean mas que recibir un cheque a fin de mes. Toma a los individuos como un todo, como seres integrales que no solo viven de y para su trabajo, sino que tienen todo un universo fuera del mismo con el cual interactuar, como sus familias, amigos y otras actividades. Busca darle a los sujetos aquel espacio que probablemente no habían tenido antes, aquel espacio en que sus talentos son reconocidos y premiados, pero no con dinero, sino con consideración, consideración de lo que ellos desean y esperan de su empleo y de su empresa, preocupándose de su bienestar. Beneficios como el desarrollo de carrera, educación continua, posibilidad de crecimiento psicológico, aumento de responsabilidad, apropiación del trabajo y posibilidades de ascenso dan a las personas la posibilidad de realizarse, de sentirse y saberse mas, de creer en sus capacidades y poder demostrarlas con hechos concretos y tangibles.

Con respecto a la pregunta en torno a la cual se ha desarrollado la presente revisión teórica, y en base a lo discutido previamente, se puede concluir que si existe influencia del salario emocional sobre la satisfacción laboral. El mismo se presenta como una herramienta diferente que es capaz de influir en los niveles de satisfacción de los sujetos, cuando es bien administrado e individualizado. El salario emocional es, tomando palabras

de Herzberg, una forma de enriquecimiento del trabajo. Es capaz de hacerlo satisfactorio, novedoso, atractivo y suficiente.

A la luz de lo revisado, y acorde al objetivo general de la investigación, la relación entre ambos conceptos radicaría en que el salario emocional es una herramienta que permite incrementar la satisfacción laboral, al convertirse en un componente del enriquecimiento. Si consideramos que la satisfacción, acorde a la teoría de Herzberg, se apoya en factores de motivación, pero a la vez, a la luz de los otros autores revisados, también requiere de factores de higiene, el salario emocional puede proveer ambos. Contiene ideas, formas de actuar y de organizar la empresa que definitivamente influyen en la actitud que tendrá en individuo con respecto a su trabajo, y por tanto, en como lo evaluará y vivirá. Al tomar en cuenta lo que quieren las personas de sus empleos e intentar proveérselo, ellas se sentirán consideradas y cuidadas. Al saberse importantes, recibirán el impulso necesario para tener una actitud (evaluación) positiva hacia sus trabajos, incrementando su satisfacción. Y todo esto puede lograrlo el salario emocional.

Al haber logrado establecer y analizar la relación entre la satisfacción laboral y el salario emocional, como se mencionó en el párrafo anterior, se da por cumplido el objetivo general de presente investigación teórica. De la misma forma, al cumplir con proporcionar las definiciones de ambos conceptos y determinar su relación, se dan también por cumplidos los objetivos específicos.

Asimismo, como se propuso en la pregunta que ha guiado esta revisión teórica, utilizar el salario emocional para enriquecer el trabajo y hacerlo mas satisfactorio, a la vez que convierte a las empresas en entidades mas atractivas, tiene implicancias en el escenario económico actual. Desafortunadamente nuestro país no se encuentra en condiciones económicas y laborales ideales para obtener un máximo provecho de él. De existir, se cuenta con un terreno fructífero para poder cumplir las aspiraciones del salario emocional. Los sujetos, al no ver amenazada su permanencia en sus puestos de trabajo, y tener satisfechas sus necesidades económicas, pueden dar tiempo a su desarrollo individual en el empleo, a la gestión de su talento y así, dar el paso requerido para comenzar a solicitar nuevos desafíos a sus empleadores. La empresa, a su vez, al no tener la presión o la obligación de aumentar la remuneración económica de sus empleados – al no ser eso lo

que ellos están solicitando - y al tener cubiertos sus puestos con personas capaces, puede darse el tiempo de indagar en las inquietudes de su personal, e intentar proporcionarles lo que piden, a la vez que se ve también beneficiada por los avances de sus trabajadores.

Son claros los beneficios y las ventajas que tendría una conceptualización como la planteada en la pregunta de investigación, donde se considerara el salario emocional como una forma prioritaria de apelar a la satisfacción de los trabajadores. No obstante se deben tener en cuenta también otros factores, los que serán expuestos a continuación.

Una gran desventaja a considerar es que el concepto de salario emocional no ha sido muy investigado ni aplicado a la realidad chilena y actual. Gracias a las investigaciones provenientes de otros países, se puede comenzar a entender la importancia que puede tener para hacer las empresas más competitivas y atractivas como lugares de trabajo, y ello no es menor. Generalmente cuando una persona decide y comienza a planificar su cambio de una compañía a otra, es porque no se encuentra satisfecho ni contento con lo que su actual puesto de trabajo le ofrece. Aunque el sueldo económico sea atractivo, si el resto de las condiciones que rodean a la persona no lo son, es muy difícil que ella se desempeñe de manera adecuada y efectiva. Si el trabajador conoce su real valor y como transarlo, no se conformará con un trabajo mediocre ni se expondrá a diario a sentir descontento y frustración.

Mucho se puede decir de cómo se manejan los puestos de trabajo en nuestro país. Solo basta leer los periódicos o establecer conversaciones con individuos en distintas posiciones laborales para saber que muchos valoran y resaltan cualidades intrínsecas a su trabajo, más que el sueldo que ganan. Sentirse apreciado, parte de un grupo, valorado por las jefaturas y respetado son factores de gran incidencia para la satisfacción y realización personal. No obstante, cuando el trabajo se encuentra escaso, las situaciones dan un giro radical.

Acorde a las cifras del Instituto nacional de estadísticas (INE), la tasa de desocupación ha aumentado, lo cual hace que el desempleo se encuentre en niveles alarmantemente altos, con lo cual los empleos disponibles muchas veces pasan a ser escasos y de baja

calificación. La informalidad del trabajo ha ganado terreno, y la inseguridad laboral es patente y preocupante. Los sujetos que no poseen niveles de educación altos, ni socioeconómicos adecuados, buscarán constantemente un empleo que les provea seguridad, mas que bienestar. No les importará si sus derechos son respetados, o incluso si el trato es medianamente adecuado. Simplemente se preocuparán de poder llevar el sustento a sus hogares y cumplir con el papel que sus familias esperan de ellos. Dicha realidad también es factible de alcanzar a sujetos con niveles educacionales mas altos. Se sabe que muchas profesiones ya no poseen el mismo nivel de empleabilidad que en años anteriores, no obstante, siguen egresando profesionales o técnicos de ellas. Estas personas se encontrarán con una realidad cruda y difícil de afrontar. Muchos de ellos no podrán ejercer la profesión para la cual fueron educados, pues no habrá puestos de trabajo, y asimismo, la gran mayoría no podrá darse el lujo de sentarse a esperar por el trabajo ideal. Muchos sujetos con talento y alto nivel educacional se verán en la obligación de transar sus habilidades a cambio de cargos de menor salario y bajo nivel. Deberán entonces comenzar a competir a la vez por aquellos empleos de baja calificación, haciéndose el mercado laboral aun mas reducido. La impotencia que deriva de la cesantía no solo conlleva el cariz económico, sino que también hará que los sujetos eventualmente se sientan superados por una realidad inhóspita, acarreando enfermedades y malestares tanto físicos como psicológicos.

Cuando se requiere trabajar, vale la pena preguntarse cuan útil llega a ser el concepto de salario emocional. Si no se poseen herramientas para exigirlo, como talento o capacidades de alta demanda, simplemente el mismo pasa a ser un ideal efímero y sostenible solo para aquellos con dinero, solo para quienes pueden esperar a ser reconocidos. Cuando asegurar un trabajo es mas importante que sentirse satisfecho o realizado, desafortunadamente todo lo que se ha revisado sobre salario emocional y satisfacción laboral pasa a segundo plano. Como se discutió, es un prerequisite de su aplicación el hecho de que los sujetos tengan cubiertas sus mínimas necesidades, y para ello, es necesario contar con un sueldo.

No obstante, el panorama para las organizaciones no debe necesariamente ser tan sombrío. Cuando la economía logre estabilizarse y los individuos puedan sentirse mas seguros y cubiertos en sus empleos, el salario emocional es la forma de proseguir. Es una

manera de satisfacer sin grandes gastos económicos, y sin el miedo de perder a las personas por no poder proporcionarles constantes aumentos salariales. Podemos aspirar a una era de salario emocional, solamente debemos esperar a que las condiciones sean las adecuadas. Su valor seguirá siendo alto cuando nuestro país tenga las condiciones para masificarlo.

En dicho momento, los psicólogos podrán tener un protagonismo importante en su implementación. Aquellos que se encuentran involucrados en áreas de recursos humanos podrían tener gran incidencia en ayudar a las empresas a utilizar de forma correcta y a sacar el mayor beneficio del concepto de salario emocional. Con diagnósticos de clima organizacional y encuestas de satisfacción, se podría llegar a tener una idea de como se sienten los individuos con sus trabajos, y si no están completamente satisfechos y desempeñándose a su máximo potencial, obtener la información de como superar estos problemas, para luego entregar tal retroalimentación a la dirección de la empresa.

La psicología laboral-organizacional podría asumir el concepto y ampliar su investigación, tomando en cuenta diversos factores a los cuales podría afectar, además de la satisfacción laboral. Es una aspiración que esta memoria pueda servir de pie para futuras investigaciones ya no teóricas, sino empíricas, que pongan a prueba la real eficacia del concepto, por ejemplo, en empresas locales, diferenciando a los individuos según sus trabajos y rubros, para así poder obtener el mayor beneficio de un término poco explorado, pero tan relevante como parece ser el salario emocional.



## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

Abad, R. (2005) *¿Cómo evitar la fuga de los mejores empleados?* Extraído el 5 de Abril de 2009 de <http://www.navactiva.com/web/es/arrhh/doc/articulos/2005/06/50661.php?pag=2>

Albert, K. (Ed) (1986). *Manual del Administrador de Empresas: Soluciones Prácticas*. México: McGraw-Hill.

Albert, K. (Ed) (1984). *Manual de Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill.

Aparicio, T. (2005). *La Insatisfacción Laboral*. Extraído el 10 de Junio de 2009 de [http://www.pulevasalud.com/ps/subcategoria.jsp?ID\\_CATEGORIA=103769](http://www.pulevasalud.com/ps/subcategoria.jsp?ID_CATEGORIA=103769)

Bedodo, V. y Giglio, C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*. Memoria para optar al título de Psicólogo, Universidad de Chile, Santiago, Chile.

Correro, R (2005). *La mejora económica abre paso al salario emocional en la empresa*. Extraído el 25 de Marzo de 2009 de [http://www.cincodias.com/articulo/Sentidos/mejora-economica-abre-paso-salario-emocional-empresa/20051019cdscdicst\\_1/cds5se/](http://www.cincodias.com/articulo/Sentidos/mejora-economica-abre-paso-salario-emocional-empresa/20051019cdscdicst_1/cds5se/)

Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Editorial Mc Graw-Hill. Onceava edición.

Destefano, A (2008). *Las mujeres buscan mejor salario emocional*. Extraído el 20 de Abril de 2009 de <http://www.masvalores.com.ar>

Fernández, I. (2002). *Tendencias de compensaciones en el mercado chileno*. Extraído el 23 de Noviembre de 2008 de <http://www.ignaciofernandez.cl/modules.php?name=charlas&op=viewarticle&artid=19>

Fletcher, T., Haynes, J. & Miller, J. (2005). *The effects of grouping by perceived ability on the attitude of year ten students toward physical education*. Paper presentado en la Australian Association for Research in Education Conference AARE, Armidale, Australia.

Furnham, A (2001). *Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford University Press.

Gay, F. (2006). El salario emocional, clave para reducir el estrés. *Gestión práctica de riesgos laborales*, (33), 44-47.

Herzberg, F. (1987). One more time: ¿How do you motivate employees?. *Harvard Business Review Special Reprint*, 6-16.

Hopenhayn, M. (2004). El nuevo mundo del trabajo y los jóvenes. *Revista de estudios sobre la juventud*, (20), 54-73.

Ibáñez, T. (coord) (2004). *Introducción a la Psicología Social*. Barcelona: UOC.

Judge, T., Thoresen, C., Bono, J. & Patton, G. (2001). The job satisfaction – job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, (3), 376-407.

Lagos, M. (2008, 5 de Noviembre). El Salario Emocional. *La Segunda*. Extraído de <http://www.lasegundadigital.com>

Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*. Armonk: M.E. Sharpe.

Muñoz, C. (2007). *El valor del salario emocional: Flexibilidad, formación y prestigio*. Extraído el 25 de Marzo de 2009 de <http://ecoaula.economista.es/primer-empleo/noticias/317678/11/07/-El-valor-del-salario-emocional-Flexibilidad-formacion-y-prestigio.html>

Ordóñez, M (coord.) (1997). *Psicología del trabajo y gestión de Recursos Humanos*. Madrid : Aedipe : Gestión 2000.

Paredes, R. (2006). *El salario emocional como herramienta productiva*. Ponencia presentada en el Primer Encuentro Latinoamericano de Gestión Humana, Lima, Perú.

Parra, S. y Paravic, T. (2002) Satisfacción laboral en enfermeras/os que trabajan en el sistema de atención medica de urgencia (SAMU). *Ciencia y Enfermería*, 8 (2), 37-48.

Paul, W., Robertson K. & Herzberg F. (1969). Job enrichment pays off. *Harvard Business Review*, 47, 61-78

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2002). Cambios en la producción cultural: nuevos escenarios, nuevos lenguajes. En *Desarrollo Humano en Chile. Nosotros los chilenos: un desafío cultural* (pp. 85-134). Santiago, Chile.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Ediciones Pearson.

Sachau, D. (2007). Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement. *Human Resource Development Review*, 6 (4), 377-393.

Saíz, E. (2001). El Salario Emocional. *Deusto en directo*, (15), 56-59.

Syptak, J., Marsland, D. & Ulmer, D. (1999). Job Satisfaction: Putting Theory into Practice. *Family Practice Management*, 6 (9) , 26-31.

Weiss, H. (2002). Deconstructing job satisfaction. Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173-194.